

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anna-Riikka Kasi

Y-SUKUPOLVI ARVOSTAA VALMENTAVAA JOHTAMISTA

Vaasan yliopiston opiskelijoiden näkemyksiä ihanne-esimiehestä

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	2
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.2. Keskeiset käsitteet	10
1.3. Tutkielman rakenne	12
2. NÄKÖKULMIA JOHTAMISEN TEORIOIHIN	14
2.1. Johtaminen	14
2.1.1. Ihmisten johtaminen	16
2.1.2. Asioiden johtaminen	18
2.1.3. Sukupolvijohtaminen	19
2.1.4. Yhteenveto johtamisen käsitteistä	20
2.2. Valmentava johtajuus	24
2.2.1. Valmentaminen johtamisen käsitteenä	24
2.2.2. Valmentavan johtajuuden piirteet	26
2.3. Transformationaalinen johtajuus	30
2.3.1. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet	32
2.3.2. Transformationaalisen johtajan piirteitä	35
2.4. LMX -teoria	38
2.4.1. LMX-teorian piirteet	38
2.4.2. Esimies-alaissuhde LMX-teoriassa	40
3. Y-SUKUPOLVEN TEORIA	43
3.1. Y-sukupolvi	43
3.1.1. Y-sukupolven piirteet	44
3.1.2. Y-sukupolvi työelämässä	46
3.2. Y-sukupolven johtaminen	50

3.3. Y-sukupolven johtajavaatimukset ja -odotukset	51
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	55
4.1. Määrällinen tutkimus	55
4.2. Aineiston keruu ja kohderyhmä	56
4.3. Aineiston analyysimenetelmät	58
5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	60
5.1. Taustatietojen analysointi	60
5.2. Y-sukupolven odotuksia ja tärkeitä asioita työelämässä	66
5.3. Tärkeät johtajaominaisuudet	70
5.3.1. Tärkein johtajaominaisuus ja perustelut	76
5.3.2. Ihanne-esimies	78
5.3.3. Ei toivottu johtamiskäyttäytyminen	80
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1. Yhteenveto tutkielman tuloksista	83
6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHDELUETTELO	90
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje sähköiselle kyselylle.	100
LIITE 2. Sähköinen kyselylomake.	101
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	
Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	12
Kuvio 2. Leadership, Management ja Generational Leadership tiivistettynä.	21
Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden roolit.	26
Kuvio 4. Transformationaalisen johtajuuden neljä osa-aluetta.	33
Kuvio 5. Esimies-alais-vaihtosuhteen synty.	40

Kuvio 6. Y-sukupolven ihannejohtajan ominaisuudet.	52
Kuvio 7. Vastaajien lukumäärät syntymävuosittain.	61
Kuvio 8. Vastanneiden määrät ikäryhmittäin.	62
Kuvio 9. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina ja lukumäärinä.	62
Kuvio 10. Vastaajat tiedealueittain prosentteina.	63
Kuvio 11. Vastaajajoukon työkokemus prosentteina.	64
Kuvio 12. Tämänhetkinen työsuhde.	65
Kuvio 13. Odotuksia ja tärkeitä asioita työelämässä.	67
Kuvio 14. Tärkeiden johtajaominaisuuksien keskiarvot.	72
Taulukko 1. Tärkeimmät asiat työelämässä sukupuolittain.	68
Taulukko 2. Tärkeimmät asiat työelämässä ikäryhmittäin.	69
Taulukko 3. Tärkeimmät johtajaominaisuudet sukupuolittain.	73
Taulukko 4. Tärkeimmät johtajaominaisuudet ikäryhmittäin.	74

VAASAN YLIOPISTO
Filosofinen tiedekunta

Tekijä:	Anna-Riikka Kasi
Pro gradu -tutkielma:	Y-sukupolvi arvostaa valmentavaa johtamista: Vaasan yliopiston opiskelijoiden näkemyksiä ihanne-esimiehestä
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2015
	Sivumäärä: 103

TIIVISTELMÄ

Y-sukupolvi sekä työelämässä että johdettavana on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, sillä se on yksi työelämän uusimpia sukupolvia. Tässä tutkielmassa Y-sukupolveksi määritellään vuosien 1980–1995 välisenä aikana syntyneet ihmiset. Y-sukupolvella on työelämää ja erityisesti johtamista kohtaan erilaisia odotuksia ja toiveita kuin mitä esimerkiksi heitä vanhemmilla sukupolvilla, kuten X-sukupolvella on. Tämä aiheuttaa jo nyt, mutta myös jatkossa monia haasteita johtajille, ja erityisen tärkeää Y-sukupolvelle oikeanlaisen johtamistyylin löytäminen on siksi, että Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan nykyisestään huomattavan paljon. Tämän tutkielman tarkoituksena onkin selvittää Y-sukupolvelle tärkeitä asioita työelämässä ja heidän odotuksiaan ja toiveitaan johtajiaan kohtaan. Tutkielman tutkimuskysymykseksi määriteltiin tähän tavoitteeseen liittyen ”Millainen on Y-sukupolven ihannejohtaja?”

Tutkielman teoreettinen viitekehys on jaettuna kahteen eri osaan. Ensimmäisessä teoriaosiossa esitellään johtamista yleisesti sekä tutkielmaan valittuja kolmea johtamisteoriaa; LMX-teoriaa, transformationaalista johtajuutta ja valmentavaa johtajuutta. Tutkielman toisessa teoriaosuudessa käydään läpi Y-sukupolven teoriaa esitellen tarkemmin Y-sukupolvi ja sen piirteitä työelämän ulkopuolella ja työelämässä sekä tuoden esiin teoriaa Y-sukupolven johtamiseen liittyen. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Vaasan yliopiston opiskelijat, jotka ovat syntyneet vuosien 1980–1995 välisenä aikana. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin Y-sukupolven taustatietoja iästä, sukupuolesta, opiskelualasta, työkokemuksesta ja tämän hetkisestä työsuhteesta. Lisäksi sähköisessä kyselylomakkeessa selvitettiin Y-sukupolvelle tärkeitä asioita työelämässä, sekä kartoitettiin heidän ajatuksiaan siitä, millaiset piirteet ovat tärkeimpiä johtajalla eli millainen on heidän ihanne-esimiehensä. Lisäksi selvitettiin, mitä asioita Y-sukupolvi ei arvosta johtajan käyttäytymisessä. Kyselylomakkeella saatiin vastauksia kaiken kaikkiaan 137 ja vastauksia saatiin jokaisesta Vaasan yliopiston kolmesta tiedekunnasta.

Tutkimuksessa esiin tulleista tuloksista selvisi, että Y-sukupolvi arvostaa työelämässä kaikkein eniten vapaa-ajan ja työelämän tasapainoa, uralla etenemisen mahdollisuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa itse osaltaan omaan työhönsä. Johtajiltaan Y-sukupolvi toivoo oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta sekä palautetta. Heille on myös tärkeää, että johtaja on innostava ja motivoiva persoona. Y-sukupolvi ei arvosta sellaista johtajaa, joka kontrolloi heitä liikaa, ei anna heille lainkaan palautetta tehdystä työstä ja kohtelee epäreilusti/epätasa-arvoisesti alaisiaan. Y-sukupolvelle sopiva johtamistyyli löytyy siis johtamisen teoriaosiossa esitellyistä valmentavasta johtajuudesta, joka vastaa parhaalla tavalla heidän vaatimuksiinsa ja toiveisiinsa johtajaansa kohtaan ja minkä avulla Y-sukupolven edustajista kehittyä työelämässä yhä ammattitaitoisempia, itsenäisempiä, vastuullisempia ja suorituskykyisempiä työntekijöitä, joiden hyvinvointi on hyvällä tasolla.

AVAINSANAT: Y-sukupolvi, johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, sukupolvijohtaminen, valmentava johtajuus, LMX-teoria, transformationaalinen johtajuus

1. JOHDANTO

Maailma sekä työelämä ovat jatkuvan muutoksen alla, ja esimerkiksi työmarkkinat ovat tällä hetkellä sekoitus useamman eri sukupolven edustajia. Verrattaessa esimerkiksi 1960-luvulla syntyneitä ihmisiä 1990-luvulla syntyneisiin ihmisiin, löytyy heidän väliltään muun muassa paljon erilaisia arvoja, asenteita ja työtottumuksia, vaikka heidän väliltään löytyy myös jotain yhdistäviä tekijöitä. Näiden elämänvaiheisiin liittyvien erojen lisäksi työelämässä on kyse myös eroista, joita ilmenee sukupolvien välillä. Tällä hetkellä voidaankin sanoa, että työelämää suuresti muuttavana ja sitä hieman sekoittavana tekijänä nähdään vanhempien sukupolvien, kuten esimerkiksi suurten ikäluokkien lähivuosien aikana lisääntyvä eläköityminen. Toinen työelämää vahvasti muuttava ja sekoittava tekijä on Y-sukupolven jatkuvasti lisääntyvissä määrin tapahtuva saapuminen työelämään.

Nuori ja melko uusi työelämään saapuva sukupolvi tunnetaan siis Y-sukupolvena. Tämän sukupolven saapuminen työelämään on alkanut jo vuosia sitten, mutta se jatkuu edelleen ja on täten edelleen hyvin ajankohtainen aihe aiheuttaen huomattavia haasteita sekä koko työyhteisölle että etenkin johtajille. Suurimpia haasteita Y-sukupolvi varmasti aiheuttaa olemalla tavoiltaan ja toiveiltaan erilainen kuin mitä vanhemmat sukupolvet ovat olleet. Y-sukupolven odotukset ja toiveet eivät esimerkiksi aina kohtaa heitä vanhemman X-sukupolven ajatusmaailman kanssa, mikä omalta osaltaan johtaa erilaisiin haasteisiin, kuten ristiriitoihin, mutta toki myös uusiin mahdollisuuksiin esimerkiksi Y-sukupolven osaamisen hyödyntämisen kautta. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010: 23.)

Työmarkkinoille tullut nuorempi sukupolvi on jo saanut paljon huomiota osakseen, johtuen etenkin siitä, että sen voidaan sanota poikkeavan monissa asioissa melko radikaalisti heitä vanhemmista sukupolvista. Huolimatta siitä, että Y-sukupolvesta korostetaan paljon sitä, että se olisi hyvin valmis moderniin työelämään, sillä se on hyvin koulutautunutta ja teknisesti osaavaa verrattuna edeltäviin sukupolviin, Y-sukupolven elämäntavat sekä arvot ovat hyvin erilaisia ja niitä ei ole aina helppo onnistua sovittamaan perinteiseen tapaan toimia työelämässä. Nuoremman sukupolven

ja vanhempien sukupolvien välille saattaa syntyä ristiriitoja, jotka puolestaan saattavat johtaa vähitellen siihen, että nuoret aikuiset syrjäytyvät työelämästä helpommin. Tämä nähdään johtajille suurena haasteena, sillä mikäli tähän haasteeseen ei löydetä oikeaa ratkaisua, syntyy koko Suomen kansantaloudelle valtavasti kustannuksia esimerkiksi menetetyistä työpanoksesta ja hoitokuluista. Lisäksi yritykset saattavat menettää erityisen osaavan nuoren, jolla on paljon sellaista tietotaitoa, mitä muilla ei yrityksessä vielä ole. (Ahonen ym. 2010: 23.) Tämän vuoksi oikeanlaisen *johtamistyylin*, eli sen, miten esimies käyttäytymisellään pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa niin, että se edistäisi yhteisten tavoitteiden saavuttamista, on hyvin tärkeää löytää (Kinnunen, Perko & Virtanen 2013: 60).

Aiheen ajankohtaisuuden, trendikkyuden ja kiinnostavuuden sekä itse Y-sukupolven edustajaksi kuulumisen perusteella tämän tutkielman aiheeksi on valittu juuri tämä sukupolvi. Tutkielma osallistuu Y-sukupolvesta käytävään keskusteluun perehtymällä Y-sukupolven odotuksiin työelämää ja erityisesti johtajia kohtaan, pyrkien löytämään heidän ihannejohtajansa.

Aihe on erityisen tärkeä ja ajankohtainen siksi, että työelämässä ja työmarkkinoilla tulee tapahtumaan suuri muutos tulevien vuosien aikana. Suuri muutos on seurausta siitä, että Y-sukupolven osuus tulee työvoimasta kasvamaan huomattavasti, sillä Y-sukupolveen kuuluva 35–39 -vuotiaiden ikäluokka tulee nousemaan vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tämä muutos johtaa puolestaan siihen, että ensimmäistä kertaa vuoden 1985 jälkeen suurimman ikäluokan Suomen työelämässä voidaan sanoa koostuvan alle 40-vuotiaista työntekijöistä, jotka vaativat uudenlaista johtamista. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 21; Piha & Poussa 2012: 27.) Uudenlaista johtamista tullaan kaipaamaan ja johtaminen on tällä hetkellä murroksen keskellä, sillä vanha ja määräilevä tapa johtaa ei ole enää Y-sukupolven kohdalla yhtä toimiva, mutta uuttakaan johtamistapaa ei vielä hallita täysin. (Ristikangas M & Ristikangas V 2010: 9).

Y-sukupolven hiljalleen tapahtuva tulo työmarkkinoille johtaa lopulta väistämättä siihen, että johtajana on vaikea onnistua toimimaan jokaista sukupolvea täysin miellyttäen. Y-sukupolven saapuminen on jo nyt johtanut siihen, että esimiesten

johtamisen vaikeuskertoimen sanotaan nousseen ja johtamisen olevan todellisen haasteen edessä. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 14.) Esimiesten tulee kyetä johtamaan sekä huolehtimaan eri-ikäisistä työntekijöistään, kuten esimerkiksi ikääntyvien työntekijöidensä jaksamisesta. Samaan aikaan työelämässä jo osittain oleva ja sinne jatkuvasti siirtyvä Y-sukupolvi vaatii omalla tahollaan erilaista johtamista ja huolenpitoa sekä vapaa-ajan mahdollisuuksia. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013: 2.)

Y-sukupolven mielestä johtajuus tulee ansaita ja hierarkiat kyseenalaistaa. Lisäksi Y-sukupolvi haluaa ottaa itse vastuuta itsestään ja pyrkii verkostoitumaan sekä ajattelemaan globaalisti. Työelämältä tämä uusi sukupolvi odottaa joustavuutta ja uusia haasteita. Lisäksi se asettaa johtajansa suuren haasteen eteen. Uuden Y-sukupolven arvomaailman muutos tulee olemaan suuri haaste etenkin johtajille. (Ilmarinen 2013: 15.)

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia Y-sukupolven johtamista. Pyrkimyksenä on selvittää, mikä tämä uusi työmarkkinoille tuleva sukupolvi oikein on ja millaista johtamista se vaatii. Olettamuksena uutisointien ja kirjallisuuden valossa on se, että Y-sukupolvi saattaa vaatia melko paljon johtajiltaan, ainakin verrattaessa heitä vanhempiin sukupolviin, eli esimerkiksi juuri suurten ikäluokkien edustajiin ja X-sukupolveen.

Tutkielman tutkimuskysymykseksi määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella:

Millainen on Y-sukupolven ihannejohtaja?

Yllä esitettyä tutkimuskysymystä tarkennetaan vielä seuraavien alakysymysten avulla:

(1) Millaisella tyyllillä Y-sukupolvea tulisi johtaa?

(2) *Mitä Y-sukupolvi odottaa ja vaatii johtajaltaan?*

Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja tällä tavalla otetaan selvää siitä, mitä Y-sukupolvi odottaa johtajiltaan ja millainen on heidän ihannesimiehensä. Määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään Y-sukupolven edustajilta sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa tarkastelun kohde on rajattu pelkästään Y-sukupolven edustajiin, joten tutkimuksen keskeisenä tarkastelun kohteena on itse Y-sukupolvi. Tutkimus on rajattu Vaasan yliopiston opiskelijoihin, jotka ovat syntyneet vuosien 1980–1995 välisenä aikana. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevat opiskelijat ovat koulutustaustaltaan sekä työkokemukseltaan erilaisia.

1.2. Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa tullaan esittelemään ja avaamaan tämän tutkielman kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Tällaisia määriteltäviä käsitteitä ovat *sukupolvi* sekä kolme työelämässä tällä hetkellä eniten vaikuttavaa sukupolvea, jotka siis ovat *suuret ikäluokat*, *X-sukupolvi* ja *Y-sukupolvi*.

Sukupolvi on yksinkertaisen määritelmän mukaan biologinen ikäpolvi, eli joukko, joka on syntynyt, kasvanut ja elänyt saman ajanjakson aikana. Laajemmin määriteltynä ei ole kyse pelkästään ikävuosista (eikä niille olekaan täysin tarkkoja vuosiluku määritelmiä), vaan niistä kokemuksista, kielestä, arvoista muistoista sekä tavoista, jotka jättävät jälkensä kollektiiviseen ja yhteisölliseen mieleen hitsaten ikäluokkia henkisesti yhteen. (Wiethoff 2004: 53; Piha & Poussa 2012: 27; Dixon, Mercado & Knowles 2013: 62.) Toisin sanoen saman sukupolven edustajat jakavat yhdessä muun muassa merkittäviä historiallisia ja sosiaalisia elämäkokemuksiaan, jotka sitten osaltaan muokkaavat heidän näkemyksiään sekä piirteitään tiettyyn suuntaan (Young, Sturts, Ross & Kim 2013: 152).

Suuret ikäluokat ovat syntyneet vuosien 1946–1964 välisenä aikana / muutamia vuosia näiden vuosien molemmin puolin. Tämän sukupolven edustajat ovat eläneet aikana,

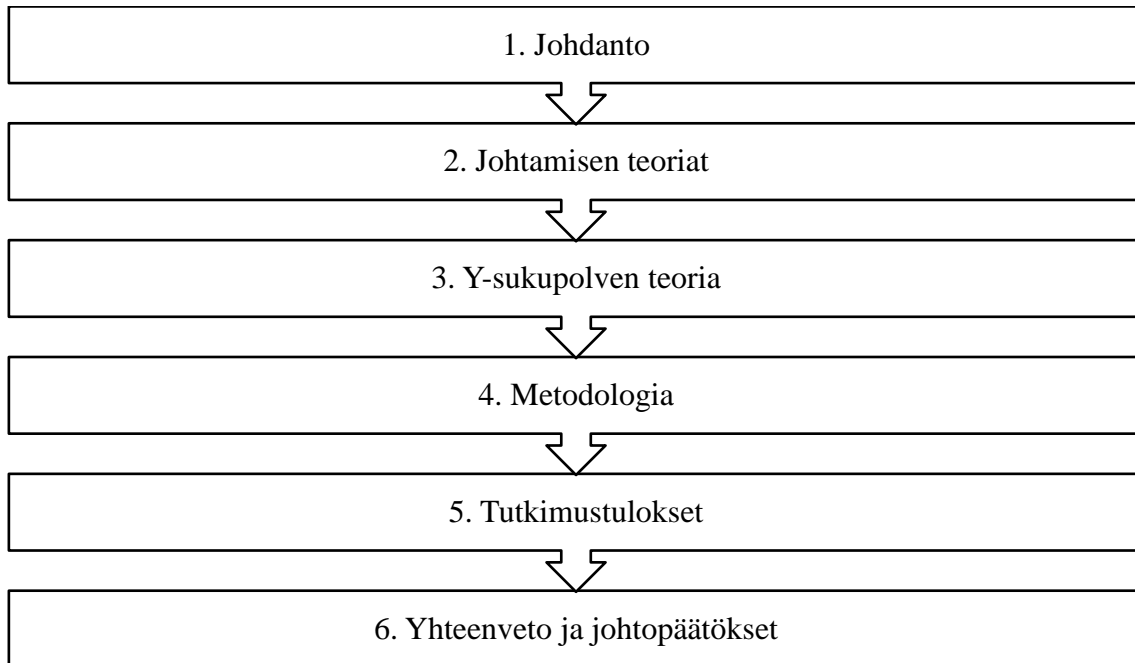
jolloin talous oli vahvassa kasvussa ja mahdollisuudet työhön sekä koulutukseen olivat hyvin suotuisat. Työelämässä tämän sukupolven edustajille on tyypillistä korkea työmoraali, uskollisuus sekä sitoutuminen. Suurten ikäluokkien edustajista vanhimmat ovat jo eläköityneet tai tulevat eläköitymään lähivuosien aikana. Korkeasta iästään huolimatta on myös monia, jotka haluavat edelleen jatkaa työelämässä, pitäen tällä keinolla itseään virkeänä ja torjuakseen ikävystymisen. (Wiethoff 2004: 53; Nuutinen ym. 2013: 12; Young ym. 2013: 153.)

X-sukupolveksi puolestaan luetaan määritelmästä riippuen vuosien 1965–1979 välisenä aikana syntyneet ihmiset. Tälle sukupolvelle on hyvin tärkeää saada hyvää palkkaa sekä mahdollisuus edetä ja kouluttautua työurallaan. Näin ollen voidaan sanoa, että he tekevät töitä elääkseen. Lisäksi he arvostavat muun muassa joustavia työaikoja sekä vapautta ja itsenäisyyttä, mikä myös merkitsee sitä, että tavoitteiden antaminen on heille suotavaa, mutta siitä eteenpäin he haluavat toimia itsenäisesti ja luovasti, ilman liiallista ohjausta. X-sukupolvi toivoo työelämässä myös suoraa palautetta sekä haasteita. Tasapainon löytyminen elämässä on tälle sukupolvelle myös hyvin tärkeässä roolissa. (Marshall 2004: 18; Wiethoff 2004: 53; Nuutinen ym. 2013: 12–13; Young ym. 2013: 153–154.)

Y-sukupolveen, joka on työelämän melko uusi tulokas, määritellään kuuluvaksi suunnilleen vuosien 1980–2000 välisenä aikana syntyneet ihmiset. Vuosilukumääritelmä ei kuitenkaan ole tarkka ja se vaihtelee määritelmien ja määrittelijöiden mukaan. Tässä tutkielmassa Y-sukupolvi on rajattu 1980–1995 välisenä aikana syntyneeksi sukupolveksi. Tätä sukupolvea kuvataan nettisukupolveksi, sillä Y-sukupolvelle muun muassa verkostot ja virtuaalisuus ovat tärkeä osa elämää. Tähän viittaa esimerkiksi sähköisistä menetelmistä tekstiviestien, sähköpostin ja sosiaalisen median tärkeys vuorovaikutuksessa. Y-sukupolvelle on tärkeää myös se, että johtaja on vuorovaikutteinen ja läsnä oleva, ja työ on mielekästä ja työelämässä joustetaan ja ymmärretään vapaa-ajan ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeys. (Han & Su 2011: 2; Piha & Poussa 2012: 27; Dixon ym. 2013: 62; Nuutinen ym. 2013: 13; Young ym. 2013: 154.)

1.3. Tutkielman rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman pää rakenne koostuu kuudesta pääosiesta, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Tutkielman aloittaa koko tutkielman ensimmäinen osio, eli johdantokappale. Johdannossa johdatellaan tutkielman aiheeseen sekä perustellaan aiheen valintaa ja sen tärkeyttä sekä ajankohtaisuutta. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymys tarkentavine alakysymyksineen, tutkimusmetodi sekä keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenne.

Tutkielman teoriaosio on jaettu kahteen eri osioon. Tutkielman toisessa osiossa esitellään tutkielman ensimmäistä teoriaosiota, joka kertoo johtamisesta. Johtamisen teoriassa esitellään johtamista yleisesti sekä kolmea tutkielmaan valittua

johtamisteoriaa. Nämä kolme johtamisteoriaa ovat valmentava johtajuus, transformationaalinen johtajuus ja LMX-teoria.

Tutkielman kolmannessa osiossa eli tutkielman toisessa teoriaosuudessa esitellään Y-sukupolvi niin yleisesti kuin työelämässä. Lisäksi Y-sukupolven johtamista ja heidän odotuksiaan ja vaatimuksiaan johtamista kohtaan tullaan avaamaan tarkemmin. Molemmat teoriaosiot luovat tutkielmalle kattavan pohjan tutkimusongelman tarkastelun kannalta.

Tutkielman neljännessä osiossa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Tässä osiossa esitellään määrällistä tutkimusta eli kvantitatiivista tutkimusta, aineiston keruu menetelmää (sähköinen kysely) sekä aineiston analyysimenetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset.

Viidentenä vaiheena on tehdyn tutkimuksen eli sähköisen kyselyn aikana kerätyn aineiston tulosten analysointi. Tässä osiossa analysoidaan sähköiseen kyselyyn osallistuneiden vastaajien taustatietoja, heidän odotuksiaan työelämältä sekä heille tärkeitä johtajaominaisuuksia. Lisäksi analysoinnin kohteena ovat sähköisessä kyselyssä esitetyt avoimet kysymykset vastauksineen.

Tutkielman viimeisessä osiossa eli yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tehdään tutkielman aiheesta loppuyhteenveto sekä johtopäätökset. Tässä siis kootaan aiheesta saatua tietoa ja pohditaan sitä, millaisia vastauksia tutkimuksen aikana on saatu alussa esitettyyn tutkimusongelmaan. Viimeisenä pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. NÄKÖKULMIA JOHTAMISEN TEORIOIHIN

Tutkielman ensimmäisessä teoriaosuudessa tullaan esittelemään johtamista yleisesti sekä tarkastellaan johtamisen käsitteistä tarkemmin esimerkiksi ihmisten johtamista, sukupolvijohtamista sekä asioiden johtamista. Lisäksi tullaan esittelemään kolmea tutkielmaan valikoitua johtamisteoriaa, jotka ovat *valmentava johtajuus*, *transformationaalinen johtajuus* ja *LMX-teoria*.

2.1. Johtaminen

Johtaminen on käsitteenä laaja, pitäen sisällään paljon erilaisia asioita ja näkökulmia. Käsitteen laajuuden vuoksi johtamiselle on vaikea löytää yhtä ja oikeaa määritelmää. Mary Parker Follet on esimerkiksi määritellyt johtamisen taiteeksi tehdä asioita ihmisten kautta. Henri Fayol on puolestaan määritellyt johtamisen sisältävän käsitteenä viittä erilaista toimintaa: suunnittelua, organisointia, johtamista, koordinointia sekä ohjaamista. (Devane & Wilson 2009: 32.)

Laajemmin määriteltynä *johtaminen tarkoittaa* niitä tapoja, miten johtajuus tulee esiin. Johtaminen on siis prosessi, joka sisältää erilaisia asenteita, konkreettisia tekoja ja toimintoja, kuten suunnittelua, ohjaamista, arviointia, vaikuttamista ja ongelman ratkaisua sekä päätöksentekoa. (Sydänmaanlakka 2004: 18; Ristikangas M & Ristikangas V 2010: 28.) Se on kahden tai useamman ihmisen välinen, aikaa vievä ja haastava vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään ohjaamaan ja vaikuttamaan ihmisten toimintaan sekä saamaan heidät toimimaan ja ajattelemaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Johtaminen on myös toimintaa, jonka avulla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään ihmisten fyysisiä voimavaroja sekä työpanosta, jotta tietyt tavoitteet saavutettaisi ihmisten kautta. (Juuti 1989: 155; Seeck 2012: 1, 20; Viitala & Jylhä 2010: 250.)

Yllä olevan määritelmän lisäksi johtamisen tarkoituksena on onnistua saamaan ihmiset, jotka ovat eri asemissa ja eri vaikutusvaltaisia, toimimaan työorganisaation arjessa,

missä yhteistoimintaa pidetään välttämättömänä, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi johtaminen vaatii sekä näkemystä että myös rohkeutta, tietoa ja hyviä toimintatapoja. (Seeck 2012: 1, 20.) Johtamisella pyritään myös vaikuttamaan siihen, millaiseksi organisaation tulevaisuus tulee muodostumaan. Johtamisen ei voida siis sanoa kohdistuvan vain ja ainoastaan organisaation nykytilaan, vaan se tähtää myös kauemmas tulevaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Johtamistavat ovat myös läheisesti yhteydessä sekä toimintaympäristöön että kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen on kontekstisidonnaista. Lisäksi se on yhteisöllinen ilmiö ja palvelutehtävä. Palvelutehtävänä se tarkoittaa sitä, että sen tarkoituksena on auttaa ihmisiä saamaan esiin heidän parhaat puolensa, sekä sitä, että se pyrkii tuottamaan sopivat työnteon olosuhteet. Merkitysten rakentaminenkin on osa johtamista, sillä se liittyy organisaation arkeen kiinteästi. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että merkityksiä tuotetaan ja muokataan organisaation arjessa. Johtajien tehtävänä on onnistua muokkaamaan todellisuutta. (Seeck 2012: 21.)

Auktoriteetti ja sen oikeuttaminen liittyvät myös läheisesti johtamiseen (Seeck 2012: 21). Johtamisen voidaan myös sanoa olevan hallinnollisen koulukunnan ajattelun mukaan yksi hallinnon funktioista, jotka Luther Gulick ja Lyndall Urwick vuonna 1937 kuvailivat POSDCORB määritelmän avulla. POSDCORB mallin seitsemän funktiota kuvailevat johtajien käyttämiä funktioita ja tätä mallia mukaillen nämä hallinnolliset funktiot olivat: suunnittelu, organisointi, rekrytointi, *johtaminen*, koordinointi, raportointi sekä budjetointi. (Markkula 2011: 10; Agrawal & Vashistha 2013: 248.) Myöhemmin näistä funktioista johtaminen on eroteltu omaksi funktiokseen, jonka funktioita olivat puolestaan: suunnittelu, organisointi, rekrytointi, koordinointi, raportointi ja budjetointi (Markkula 2011: 10).

Puhuttaessa johtamisesta, voidaan sen ajatella muodostuvan kahdesta osa-alueesta: *ihmisten johtaminen* eli *leadership* ja *asioiden johtaminen* eli *management*. Aivan alkujaan voidaan sanoa, että johtamisella on tarkoitettu asioiden johtamista eli management-johtamista, sillä esimiehen keskeiset tehtävät liittyivät management

johtamiseen. Nykyisin taas leadership-johtaminen on noussut esimiehen tärkeäksi tehtäväksi ja se on puolestaan tukenut asioiden johtamista ja siihen liittyviä toimintoja. (Markkula 2011: 10–11; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 8.) Vaikka nämä kaksi käsitettä voidaan erotella toisistaan, ne myös kietoutuvat yhteen, eikä kumpaakaan näistä olisi ilman toista (Viitala & Jylhä 2010: 250).

Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen paremmuudesta käynnistyi keskustelua jo 1970-luvulla, ja sen voidaan sanoa olevan edelleen käynnissä. Se, onko asioiden johtaminen vai ihmisten johtaminen parempi tapa johtaa ihmisiä, lähti liikkeelle väitteestä, jolla pyrittiin vakuuttamaan ihmiset siitä, että näistä kahdesta johtamistavasta jommankumman avulla on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia. (Juuti 2007.)

Myöhemmin on myös huomattu, etteivät asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen asetu jyrkkään vastakohtaan toistensa kanssa. Pikemminkin niitä kumpaakin esiintyy jossakin määrin kaikissa johtamistilanteissa. Lisäksi on huomattu, että ne soveltuvat varsin erilaisiin tilanteisiin. Silloin kun käsiteltävät asiat ovat rutiininomaisia tai tuttuja ja esimies tietää, miten tulee toimia, asioiden johtaminen saa enemmän painoarvoa. Mikäli taas käsiteltävät asiat ovat outoja tai uusia, eikä oikein tiedetä, miten tulisi edetä, saa ihmisten johtaminen enemmän painoarvoa. (Juuti 2007.)

Tämän tutkielman yhteydessä on tärkeä tuoda esiin ja määritellä näiden kahden käsitteen lisäksi myös *sukupolvijohtamisen eli generational leadershipin* käsite (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82). Käsitteen tärkeys tulee varmasti näkymään tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän, sillä sukupolvijohtamisen merkitys nousee tulevaisuudessa vieläkin tärkeämmäksi uusien sukupolvien tullessa työelämään ja täten myös eri sukupolvien toimiessa työelämässä yhdessä.

2.1.1. Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen eli leadership perustuu induktiiviseen ajatteluun, ja se tarkoittaa prosessia, mikä ilmenee johtajan ja johdettavien välillä. Ihmisten johtamisessa korostetaan sitä, että työntekijät tarvitsevat pikemmin tietoa siitä mitä tehdään, eikä

miten tehdään. (Seeck 2012: 357; Vesterinen & Suutarinen 2011: 109.) Ihmisten johtajan tehtävänä onkin varmistaa, että työntekijät tietävät vision, mission ja strategian ja että he toteuttavat sitä johtajan ohjeita seuraten. Käytännön teoissa se tarkoittaa muun muassa visioimista, motivoimista, palkitsemista, avointa keskustelua johtajan ja johdettavien välillä (vuorovaikutus), innostamista, kannustamista ja myös ohjaamista työpaikalla. (Seeck 2012: 357; Viitala & Jylhä 2010: 251; Markkula 2011: 11.)

Leadership-johtamiseen sisältyy yllä esiin tuotujen piirteiden lisäksi tärkeänä osana työyhteisön toimivuuden edistäminen, oikeudenmukaisuuden edistäminen sekä ihmisten sitoutumisen varmistaminen ja yhteisen identiteetin luominen. Yhteisen identiteetin vahvistaminen on myös tärkeä osa leadership-johtamista. Tämän lisäksi leadershipin tärkeänä tehtävänä on toimia siten, että organisaation tehokkuus lisääntyisi ja työelämän laatu parantuisi. (Markkula 2011: 11.)

Ihmisten johtajia pidetään enemmän uudistajina ja riskejä pelkäämättöminä, jotka ovat kiinnostuneita uusista asioista ja näin ollen ne myös haluavat sekä uskaltavat astua uusille urille. Tätä kautta he pyrkivät myös löytämään entistä parempia tapoja tehdä asioita. Mikäli ympäristössä tapahtuu nopeasti muutoksia, ihmisten johtaminen, uudistuminen ja uudistaminen ovat asioita, joita tarvitaan. Koska nykymaailmassa ympäristö muuttuu nopeaan tahtiin, ihmisten johtamisen menetelmiä jopa vaaditaan organisaatioilta. Näin ollen ihmisten johtaminen soveltuu nykyisiin organisaatioihin erityisen hyvin. (Juuti 2007.)

Ihmisten johtamista voidaan pitää niin sanottuna prosessina, jossa yksilö eli esimies vaikuttaa joukkoon yksilöitä eli alaisiaan siten, että yhteiset tavoitteet tullaan saavuttamaan onnistuneesti. Kun ihmisten johtamista määritellään prosessiksi, tarkoitetaan sitä, prosessi jota johtaja vaikuttaa alaisiin ja alaiset vaikuttavat johtajaan. Prosessi siis painottaa sitä, että ihmisten johtaminen ei olekaan vain lineaarinen ja yksisuuntainen tapahtuma, vaan se on vuorovaikutteinen tapahtuma. Tällä tavalla määriteltynä ihmisten johtaminen on kaikkien saatavilla, ei vain ryhmän johtajan. (Northouse 2007: 3.)

Ihmisten johtamiseen voidaan sanoa liittyvän myös vaikutusvaltaa. Tässä yhteydessä vaikutusvalta liittyy siihen, miten johtaja vaikuttaa omiin alaisiinsa. Vaikutusvaltaa voidaan pitää johtajuuden yhtenä ehdottomana edellytyksenä. Mikäli vaikutusvaltaa ei olisi ollenkaan, ei olisi myös ihmisten johtamista. Tämän lisäksi ihmisten johtamisen voidaan sanoa ilmenevän/tapahtuvan ryhmissä. Ryhmät puolestaan ovat niitä konteksteja, joissa itse johtajuus sitten ilmenee. Johtajuus taas edellyttää sitä, että vaikutetaan ryhmään ihmisiä, joilla on määriteltynä yhteinen, tavoiteltava päämäärä. Tällainen johdettava ryhmä voi olla esimerkiksi jokin yhteisö tai jokin pieni työryhmä. (Northouse 2007: 3.)

Huolimatta siitä, että leadership käsitteelle on esitetty monia määritelmiä ja selityksiä, on mahdollista tiivistää se lyhyesti seuraavalla tavalla: (a) Ihmisten johtaminen eli leadership on prosessi, (b) johon sisältyy vaikutusvaltaa, (c) joka ilmenee yhtymän sisällä (d) ja johon liittyy myös asetettujen päämäärien tavoittamista. Tiivistettynä ihmisten johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, minkä mukaan johtaja vaikuttaa joukkoon ihmisiä siten, että he tavoittelevat yhteisesti asetettua päämäärää. (Northouse 2007: 3.)

2.1.2. Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen eli *management* perustuu puolestaan deduktiiviseen ajatteluun ja siinä korostuvat vastaavasti organisaation toiminnot, päämäärien asettaminen, suunnittelu, organisoiminen toteuttamisohjeiden laatiminen, päätösten toteuttaminen ja arviointi sekä seuranta ja kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen. Näiden lisäksi asioiden johtamiseen sanotaan kuuluvaksi koordinointi, budjetoiminen sekä valvonta. Asioiden johtaminen voidaankin määritellä yrityksen toimintaprosessien hallinnaksi. (Seeck 2012: 357; Viitala & Jylhä 2010: 250–251; Markkula 2011: 11.)

Management prosessin ollessa liiketoiminnan johtamiseen painottuvaa, asioiden johtamisen tunnuspiirteisiin voidaan lukea esimerkiksi erilaisiin tuloksiin ja numeroihin nojautuminen sekä mahdollisesti yksipuolinen päätöksenteko ja toiminnan valvonta (Myynti & markkinointi 2009: 10; Markkula 2011: 11). Johtajan ja johdettavien välinen

auktoriteettisuhde kuvaakin hyvin management-johtamista. Lisäksi se ilmenee prosessina, jossa on tarkoituksena lisätä organisaation tehokkuutta ja kehittää toimintaa. Koko organisaation toiminnan käynnistäjänä nähdään management prosessi. (Markkula 2011: 11.)

Asioiden johtaminen on johtamistapana toimiva ja hyvä sellaisiin tilanteisiin, joissa ympäristön muutokset ovat vähäisiä eikä muutoksia tapahdu nopeasti. Nykyorganisaatioissa, jotka toimivat nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, asioiden johtamisen yksipuolinen käyttäminen saattaa johtaa vaikeuksiin. Muutokset, joita ympäristössä tapahtuu ja jotka heijastuvat kansalaisten käyttäytymiseen on miltei mahdoton ymmärtää taloudellisten raporttien kautta. Kansalaisten odotukset eivät ole luettavissa taloudellisen kielen kautta, joten muutakin kuin raportteja tarvitaan. (Juuti 2007.)

Asioiden johtajat ovat parhaimmillaan kustannusten alentamisessa, tehokkuuden parantamisessa, vakaissa tilanteissa ja organisaation toiminnan valvomisessa. Asioiden johtamisessa johtaja pyrkii vastaamaan ulkoisiin haasteisiin sekä ulkoisten vaatimusten täyttämiseen. Toisin sanoen asioiden johtajalle toiminta jäsentyy ulkoisten vaateiden kautta ja he pyrkivät tekemään päätöksiä numeroiden pohjalta sekä arvioimaan tilanteita. Lisäksi asioiden johtajilla on tapana kohdistaa kuria sekä itseensä että muihin. Tämä puolestaan johtaa siihen johtamisessa ei käytetä välineenä vapaamuotoisia keskusteluja vaan juuri esimerkiksi yllä mainitut taloudelliset raportit ovat heidän välineitään johtaa alaisiaan ja koko organisaatiota. (Juuti 2007.)

2.1.3. Sukupolvijohtaminen

Sukupolvijohtaminen eli generational leadership on myös tärkeässä roolissa sekä tämän tutkielman kannalta että myös siksi, että työelämässä on jo nyt ja sinne tulee jatkuvasti uusia sukupolvia. Sukupolvijohtamisessa pyritään hyödyntämään nousevan sukupolven tietoja sekä taitoa, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä osallisuutta, jotta uusi osaaminen saataisiin yhdistettyä hiljaiseen tietoon, jota vanhempi sukupolvi kantaa mukanaan. Parhaillaan sukupolvijohtaminen johtaa työyhteisön voimavarojen mielekkääseen

hyödyntämiseen sekä onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82.)

Mikäli yritykset eivät huomioi sukupolvijohtamista ja ymmärrä sen tärkeyttä, saattaa arvokasta tietoa ja taitoa valua hukkaan juuri silloin kun eläköityminen on vanhemmilla työntekijöillä ajankohtainen ja nuoret sukupolvet eivät ole halukkaita sitoutumaan työyhteisöön. Jotta hiljainen tieto voitaisiin siirtää uudelle sukupolvelle, tulee sen eteen tehdä hieman töitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82.)

Nuoremman sukupolven omatessa arvokasta tietoa ja taitoa sekä ominaisuuksia on tärkeää, että nuori myös kokee saavansa arvostusta kykyjään kohtaan. Usein nimittäin työpaikoilla saatetaan unohtaa se, miten arvokasta kokemusta ja hiljaista tietoa myös nuorella työntekijällä saattaa olla. Tämä heidän kokemuksensa ja hiljainen tietoa saattavat nimittäin olla sitä mitä juuri vanhemmilla sukupolvilla ei ole tiedossa. Jotta yritykset onnistuisivat siirtämään hiljaista tietoa seuraavalle sukupolvelle, kahdensuuntainen mentorointi tulee tarpeeseen. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu siten, että otetaan käyttöön ennakkoluulottomia, uusia ja yhteisöllisyyttä korostavia tapoja johtaa. Mikäli tässä onnistutaan tavoitteiden mukaisesti hyvin, on tuloksena organisaation tietojen sekä taitojen lisääntyminen merkittävässä määrin. Tässä ei kuitenkaan onnistuta ilman menestyksestä johtamista, jolla johdatetaan koko työyhteisöä ennakkoluulottomilla ja uusilla johtamistavoilla. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82.)

2.1.4. Yhteenveto johtamisen käsitteistä

Alla olevaan kuvioon (kuvio 2) on koottu kaikki yllä esiteltyt johtamisen käsitteet, eli *leadership*, *management* sekä *generational leadership*. Näistä jokaisella on omat yleisimmät tunnuspiirteensä ja näitä tullaan avaamaan kuvion alla tarkemmin.

Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan luominen • Alaisten ohjaaminen • Motivointi ja inspirointi
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu ja budjetointi • Organisointi ja henkilöstönhallinta • Kontrollointi ja ongelmanratkaisu
Generational leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Eri sukupolvien välinen toiminta ja uuden sukupolven sitouttaminen • Hiljaisen tiedon siirtäminen

Kuvio 2. Leadership, Management ja Generational Leadership tiivistettynä.

Ihmisten johtamiseen liittyen yllä olevassa kuviossa (kuvio 2) on tuotu esiin kolme tyypillistä pääpiirrettä, jotka ovat suunnan luominen, alaisten ohjaaminen sekä motivointi ja inspirointi. Suunnan luomiseen liittyy muun muassa vision rakentaminen (useimmiten pitkän aikavälin) ja strategian asettaminen. Alaisten ohjaamiseen kuuluu tärkeänä esimerkiksi vision viestiminen alaisille sekä vetoaminen velvollisuuksiin. Viimeisenä oleva motivointi ja inspirointi pitävät sisällään esimerkiksi yksilöiden oikeuttamista/voimaannuttamista ja ehdottomasti myös juuri mainittuja motivointia ja inspirointia. (Northouse 1997: 8–9.)

Asioiden johtamisesta yllä olevassa kuviossa (kuvio 2) esiin tuoduista asioista suunnitteluun ja budjetointiin sisältyy esimerkiksi sitä, että johtajat asettavat aikatauluja useista kuukausista muutamiin vuosiin ja varaavat/kohdentavat välttämättömiä resursseja, jotta organisaatiolle asetetut päämäärät voitaisiin saavuttaa. Organisointiin ja henkilöstönhallintaan liittyy keskeisenä piirteenä muun muassa se, että ihmiset saadaan tekemään heille sopivaa työtä, kehitetään erilaisia sääntöjä sekä menettelytapoja liittyen siihen, miten työ tulisi suorittaa. Kontrolloinnissa ja ongelmanratkaisussa johtajan näkökulmasta katsottuna keskittyminen on esimerkiksi siinä, että onnistutaan

kehittämään sellaisia kannustinsysteemeitä, jotta työntekijät motivoituvat. (Northouse 1997: 8–9.)

Vaikka yllä esitellyistä käsitteistä kaksi – ihmisten johtaminen eli leadership ja asioiden johtaminen eli management ovatkin kaksi eri käsitettä, on niistä mahdollista löytää myös päällekkäisiä piirteitä, kuten se, että nämä molemmat pyrkivät vaikuttamaan yksilöihin siten, että he tavoittelisivat asetettuja päämääriä. Toisaalta taas jotkut tutkijat ovat esittäneet, että manager ja leader ovat ihmisinä erilaisia. Manager on määritelty enemmänkin reaktiiviseksi ja vähemmän emotionaalisia piirteitä omaavaksi, kun taas leaderin määritellään olevan enemmän proaktiivisia ja emotionaalisia. (Northouse 1997: 11.)

Management-johtamiseen on myös liitetty leadership-johtamiseen liittyviä funktioita ja toisinpäin, eli leadership-johtamiseen on liitetty management-johtamiseen liittyviä funktioita. Näin ollen näitä kahta käsitettä on yhä vaikeampi onnistua erottamaan toisistaan. Molemmissa johtamistavoissa huomio on kiinnitetty sekä organisaation tehokkuuteen että toimintaan, eli näin ollen nämä kaksi käsitettä myös liittyvät yhteen. On myös todettu, että leadership-johtamisen voi vain tunnistaa kokiessa sen, eli sitä ei sen vuoksi tulisi määritellä ollenkaan. Tämän perusteella voidaan päätellä, että leadership-johtamisen puuttumisen kokonaan voi tunnistaa. (Markkula 2011: 11.)

Todettakoon, että asioiden johtaminen voi olla riittävä tilanteessa, jossa on kyse samana toistuvien tehtävien suorittamisesta. Mikäli kuitenkin ihmisten kyvyt tulisi saada paremmin käyttöön, tulisi myös ihmisten johtamisen olla mukana toiminnassa. Asioiden johtamista korostetaan asiapainotteisessa johtamisessa, kun taas ihmisten johtamista korostetaan ihmispainotteisessa eli ihmislähtöisemmässä johtamisessa. Pysyvyys on asioiden johtamisen tärkeä pilari, muutos puolestaan ihmisten johtamisen. (Markkula 2011: 11.)

Ihmisten johtamisen käyttäminen johtaa myös siihen, että ihmisten voimavarat ja luovuus tulevat paremmin esiin kuin asiapainotteisessa johtamisessa (Markkula 2011: 11). Ympäristön pysyessä melko muuttumattomana asioiden johtaminen toimii hyvin,

mutta vastaavasti ympäristön muuttuessa nopeasti ihmisten johtaminen on tärkeässä roolissa, mikä vastaa myös erittäin toimivasti nykyiseen, nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Juuti 2007).

Lopuksi, viitattaessa näihin kahteen käsitteeseen, voidaan sanoa, että aiemmin esimiehelle kuuluneet keskeiset tehtävät liittyivät muun muassa työn organisointiin ja asioiden johtamiseen eli management-johtamiseen. Nykypäivänä taas ihmisten johtaminen eli leadership on noussut esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 8.) Kun työelämään tulee uusia sukupolvia, kuten juuri Y-sukupolvi ja vanhemmat sukupolvet eläköityvät myös sukupolvijohtamisen rooli nousee hyvin tärkeään asemaan organisaatioiden johtamisessa.

Sukupolvijohtamista, joka saattaa tuntua näiden kahden tärkeän käsitteen rinnalla ehkä jopa hieman epätärkeältä, on myös avattu yllä olevassa kuviossa (kuvio 2) tuoden esiin tämän tyypillisimmät/tärkeimmät piirteet. Sukupolvijohtamisessa johtajan ydintehtävänä on hiljaisen tiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle siten, etteivät osaaminen ja tietotaito pääse valumaan hukkaan. Myös uuden sukupolven sitouttaminen yritykseen on tärkeässä roolissa siksi, että tietotaito saataisiin yrityksen käyttöön. Lisäksi se, että eri sukupolvet ja johtaja sekä alainen tulevat toimeen keskenään työssä ovat merkittävä osa sukupolvijohtamista. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 82.) Näin ollen myös tämä käsite on erittäin tärkeä, etenkin tässä tutkielmassa, joka käsittelee työelämän yhtä melko uutta sukupolvea ja sen johtamista.

Näistä kaikista esitellyistä käsitteistä ja niiden kunkin tärkeydestä ja yhteneväisyyksistä huolimatta tulee kuitenkin muistaa, että jos johtamisen painopiste jätetään vain ihmisten johtamisen varaan tavoitteet jäävät helposti saavuttamatta. Jos taas johtaminen keskittyisi pelkästään asioiden johtamiseen, ihmisiä ei huomioitaisi tarpeeksi ja esimerkiksi motivaatio saattaisi laskea. Mikäli sukupolvijohtaminen taas jäisi huomiotta, uusien sukupolvien tietotaidon saaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ikäluokkien välillä ei onnistuisi. Näin ollen ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja sukupolvijohtamisen huomioiminen ja ennen kaikkea näiden kaikkien välinen tasapaino on tärkeää. (Myynti & markkinointi 2009: 10.) Nämä kaikki täydentävät toisiaan ja

unohtamatta mitään näistä, päästään onnistuneeseen johtamiseen, hyvään tasapainoon sekä menestykseen.

2.2. Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus ei ole sattumalta nousemassa yhdeksi keskeiseksi johtamistyyliksi tässä tutkielmassa eikä myöskään nykyajan muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä (Soback 2009; Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 18). Valmentaminen ja johtamisvalmennus ovatkin viimeisten vuosien aikana korostuneet merkittävässä määrin, sillä valmentamisesta on tullut merkittävä ilmiö niin johtajien, alaisten kuin myös kokonaisten organisaatioiden kohdalla (Kalkavan & Katrinli 2014: 1138).

Käsitteenä ”*johtaja valmentajana*” on saanut paljon huomiota ja suosiota (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008: 241). Keskeisen sekä erityisen tärkeän juuri tästä johtamistyylistä tekee se, että viimeisten vuosikymmenten aikana johtamisvalmennus on yleistynyt ja johtamisen uudistamistarve on organisaatioissa ilmeinen. Lisäksi uusi toimintaympäristö vaatii uudenlaista johtamista. Kun muutoksen tuulet puhaltavat, näkyvät ne myös jossain vaiheessa johtamisessa. (Ellinger ym. 2008: 241; Soback 2009; Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 18; Sewon, Egan, Woosung & Jaekyum 2013: 316.)

2.2.1. Valmentaminen johtamisen käsitteenä

Valmentaminen käsitteenä on hankala määritellä yksiselitteisesti sekä ymmärtää sen sisältö ja merkitys täydellisesti, sillä kirjallisuudessa sille on esitelty useita määritelmiä (Krazmier & Berger 1997: 5–6; Kalkavan & Katrinli 2014: 1138). Tästä huolimatta johtajat ymmärtävät sen, että valmentaminen on erittäin hyödyllinen tapa toimia, vaikka sen toteuttaminen ei aina olekaan helppoa. Valmentaminen voidaan kuitenkin määritellä jatkuvaksi prosessiksi, jonka aikana johtajat arvioivat suorituskyykyä, jota heidän henkilöstöllään on käytettävissä. Lisäksi tarkoituksena on jakaa rakentavaa palautetta,

jonka tarkoituksena on selkeyttää suorituskyvyn standardeja sekä pyrkiä motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä siten, että nykyisen työn tehokkuus voisi parantua entisestään. (Krazmier & Berger 1997: 5–6.)

Käsitteenä valmentava johtajuus määritellään ensisijaisesti asenteeksi tai kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin sekä tulla itse vaikutetuksi. Valmentava johtajuus ilmentää sitä ihmiskäsitystä ja maailmankuvaa, joka esimiehellä itsellään on. Se on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa organisaation ja ryhmän käyttöön vapautuu yksilöiden potentiaali. Vastakohtaisesti ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se perustuu luottamukseen. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 12; Humanvision 2014.)

Mikäli valmentamista johtamisen käsitteenä tarkastellaan jatkuvana prosessina, valmentaminen mahdollistaa sen, että johtajat pystyvät kehittämään osaamisen tasoa työpaikalla sekä lisäämään suorituskyyä. Suorituskyyä he pyrkivät lisäämään esimerkiksi kahden keskeisen kasvokkain tapahtuvan keskustelun sekä analysoinnin avulla. Keskustelun tarkoituksena on löytää syyt, jotka ovat johtaneet aiemmin ilmenneeseen huonompaan suorituskyyyn. (Krazmier & Berger 1997: 6.)

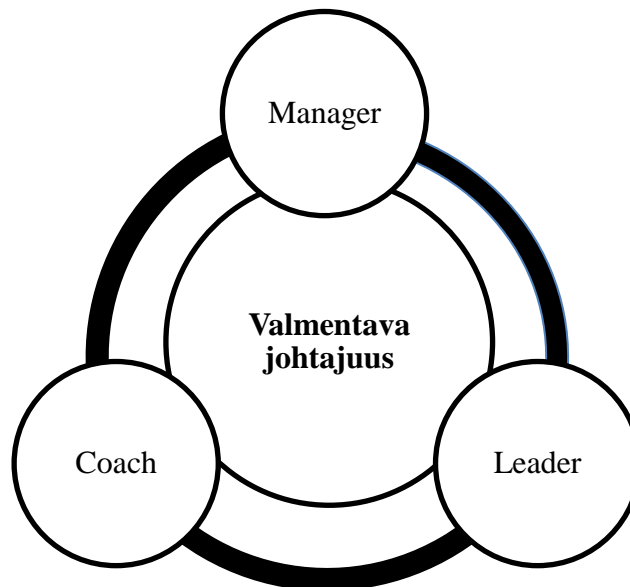
Valmentavan otteen tärkeyden lisääntyessä on tärkeää, että johtajat kykenevät ymmärtämään paremmin valmentamisen yhtenä ulottuvuutena heidän johtamisvelvollisuuksiensa joukossa. Johtajat toki toisinaan saattavat ymmärtää, että valmentaminen on tärkeää juuri heidän organisaatiossaan, mutta silti he eivät tarjoa sitä työntekijöilleen jatkuvasti. Tämä on huono asia, sillä nykypäivän liike-elämä on johtanut osaltaan siihen, että työntekijöille jaetaan yhä enemmän vastuuta sekä valtaa. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että myös valmentamista tarvitaan enemmän. Siirtyminen määräilevästä johtamistavasta valmentavampaan johtamistapaan tarkoittaa siis sitä, että valmentaminen korostuu entisestään. (Krazmier & Berger 1997: 10.)

Valmentavassa johtamistyyliässä yhdistyy sekä yksilön kehittyminen että organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja siksi se sopiikin nykyisiin tarpeisiin paremmin kuin hyvin

(Räsänen 2007: 15). On tosin mahdollista, että valmentamista työelämän yhteydessä saatetaan pitää niin kutsuttuna uutena ”villityksenä”, vaikka valmentaminen ei ole lainkaan uusia asia, sillä se on ollut ja vaikuttanut aina tavalla tai toisella (Wilson 2004: 96).

2.2.2. Valmentavan johtajuuden piirteet

Valmentavan johtajuuden voidaan sanoa olevan sekoitus *managerin* (aikaansaaminen ja suorittaminen), *leaderin* (ohjaamista tiettyyn suuntaan) ja *coachin* (ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista) rooleja, jotka ovat sovussa keskenään (kuvio 3). Siinä perinteiset leaderin ja managerin roolit saavat tärkeän lisän coach-näkökulmasta. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 38, 42.)



Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden roolit.

Kun yllä olevan kuvion mukaisesti näitä kaikkia kolmea roolia, eli managerin, leaderin ja coachin rooleja sekoitetaan yhteen, saadaan aikaan johtamista, jossa roolit painottuvat erillä tavalla ja osapuolten tehtävät sekoittuvat arjessa keskenään. Näin ollen tehtävien

tarkkaa rajaamista ei ole mahdollista tehdä. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 38.)

Valmentavassa johtajuudessa johtajan tehtävänä on kehittämisen sijaan varustaa johdettaviaan sekä auttaa heitä kehittymään ammattilaisena ja yksilönä sekä hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa (Räsänen 2007: 31; Ristikangas M & Ristikangas V 2010: 13). Valmentavan johtajuuden voidaankin sanoa perustuvan ajatukselle siitä, että jokaisella henkilöllä on kykyjä ratkaista ongelmat ja ylittää haasteet. Tässä johtajan tehtävänä on auttaa alaisia tulemaan tietoisiksi tavoitteista sekä voimavaroista, joita tavoitteissa onnistuminen vaatii. (Soback 2009.) Ihanne tapauksessa valmennettava kasvaa valmentavan työotteen ansiosta itsenäiseksi ja vastuulliseksi työntekijäksi, joka puolestaan saattaa johtaa tavoitteiden saavuttamiseen, sillä valmentavalla työotteella on pitkällä ja lyhyellä aikavälillä suorituskykyä ja hyvinvointia parantava vaikutus. Tämä puolestaan auttaa koko organisaatiota menestymään. (Räsänen 2007: 30; Soback 2009; Salmimies & Ruutu 2013: 269.)

Valmentamista johtamisen välineenä voidaan toisin sanoen pitää niin sanottuna johdon menetelmänä, jonka avulla edistetään tietoisuutta eri osapuolten välillä, kannustetaan tiimiläisiä ja yksilöitä, jotta he pääsisivät haluttuun tulokseen (Kalkavan & Katrinli 2014: 1138). Valmentavassa johtajuudessa huomiota pyritäänkin kiinnittämään siihen, *miten* asioita tehdään ja *kuinka* toimintaan, että saadaan aikaan odotuksia vastaavat suoritukset (Kansanen 2004: 23). Oikeastaan voidaan sanoa, että valmentaminen on niin sanottu kehittämismalli, jonka avulla yritetään löytää yksilöistä heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, kyseenalaistaa heitä ja auttaa heitä eteenpäin (Kalkavan & Katrinli 2014: 1138).

Johtajien toimiessa valmentavalla tavalla, tulee heidän kyetä myös ymmärtämään ja käyttämään tietynlaisia taitoja johtamisessaan. Tällaisia tärkeitä valmentamisen taitoja ovat muun muassa kysyminen, kuunteleminen, kommunikointi sekä motivointi. Lisäksi kilpailukykyisyys, odotusten asettaminen/tavoitteiden läpikäynti sekä ammattitaitoiselta näyttäminen ovat tärkeitä taitoja. (Ellinger, Ellinger & Keller 2005: 622; McCarthy & Milner 2013: 768.)

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohteena on toisen ihmisen kehittäminen, mitä ei kuitenkaan voi tehdä ilman arviointia. Arviointia ei taas voi tehdä ilman palautetta, joten palaute on työkalu arvioinnin toteuttamisessa. Näin ollen valmentavan johtajan on tärkeä näyttää esimerkkiä palautteen antamisesta ja toki myös palautteen vastaanottamisesta. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 238.) Johtajan tuleekin antaa säännöllisesti rakentavaa ja mielekästä palautetta, joka on sekä positiivista että negatiivista ja joka lisää vähitellen suorituskyykyä. Toisin sanoen, mikäli tällaista palautetta ei anneta puolin ja toisin, suorituskyyvyn tehokkuus ei lisäännä samaan tahtiin ja työ on tehottomampaa. (Ellinger ym. 2005: 622; McCarthy & Milner 2013: 768.)

Valmentavasta johtajuudesta tulevan positiivisen kuvan rinnalla tulee myös huomioida, että valmentava johtaja, joka toimii menestyksekkäästi tehtävässään sietää myös mahdollisia epäonnistumisia. Epäonnistumiset ovat tärkeitä, sillä pidemmällä aikavälillä ne johtavat kehittymiseen. (Ellinger ym. 2005: 622.)

Näin ollen valmentavalla johtajuudella on positiivinen vaikutus työpaikkojen tehokkuuteen ja suorituskyykyyn sekä työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. Ihmiset, joita johdetaan tällä tavalla, ovat työpaikkaansa kohtaan lojaalimpia sekä työssään ahkerampia johtuen siitä, että he tuntevat saavansa työpaikastaan enemmän irti. (Ellinger ym. 2005: 622; Kalkavan & Katrinli 2014: 1138.) Näin ollen valmentava johtajuus on hyvin tärkeä hyöty kaikille yrityksille ja niiden menestykselle (Ellinger ym. 2005: 622).

Muita tärkeitä valmentavaan johtajuuteen kuuluvia asioita ovat varmistaminen tavoitteisiin sitoutumisesta, valmentava ote, innostava ja kannustava asenne sekä luovuuden ja ongelmanratkaisun kehittäminen. Lisäksi johtaja on läsnä oleva, kiinnostunut alaisistaan, välittää heistä, haastaa ja tsemppaa sekä pyrkii edistämään alaistensa työssä jaksamista ja vuorovaikutustaitoja. (Räsänen 2007: 31; Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 13, 42.)

Näiden kaikkien yllä mainittujen asioiden lisäksi valmentavassa johtajuudessa johtaja korostaa yksilöistä ja ryhmistä tulevia voimavaroja ja kaikki pyritään toteuttamaan

yhteisenä tuloksena. Fokus on siis ryhmässä ja pyrkimyksenä on hyödyntää ryhmän potentiaalia. Lisäksi valmentavassa johtajuudessa hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia, tehdään työtä yhteisten tavoitteiden eteen ja rakennetaan ryhmiin myönteistä ilmapiiriä. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 20, 27, 44.)

Valmentava johtajuus perustuu itsessään valmentavalle suhtautumistavalle, jonka voi havaita kykynä olla läsnä tässä ja nyt – hetkessä, toisen huomioon ottamisena, kykynä ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta, joka ryhmässä on sekä luottamuksen rakentamisena. Lisäksi johtaja on innostava, tasa-arvoinen, arvostava ja kunnioittava sekä tavallisuutta korostava. Valmentavan johtajuuden sanotaankin perustuvan suhteiden lujittamiseen sekä luottamukseen ihmisten välillä. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 42, 51–52.)

Yhtenä tärkeänä tavoitteena valmentavassa johtajuudessa on myös lisätä yksilön itsetuntemusta. Itsetuntemuksen lisääminen tapahtuu niin, että huomioidaan ympäristöstä tuleva palaute. Tämä tehdään siksi, että yksilön kehitystarpeet ovat yhteydessä siihen tilanteeseen sekä ympäristöön, missä yksilö todellisuudessa toimii. (Räsänen 2007: 73.) Valmentavan esimiehen tehtävänä on osoittaa myös jokaiselle yksilölle henkilökohtaista kiinnostustaan. Kiinnostusta esimies pyrkii osoittamaan esimerkiksi kysymällä kahdenkeskeisessä keskustelussa, mitä työntekijälle kuuluu tai onko nykyinen työ haaveiden mukainen. Nämä ovat tärkeitä kiinnostuksen osoituksia, joita valmentava johtaja osoittaa alaisilleen. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 93.)

Yllä esiin tuotujen tietojen perusteella on todettavaa, että valmentava johtamistyyli näkyy valintoina johtajan päivittäisessä kanssakäymisessä alaisten kanssa. Kun alainen saapuu johtajansa luokse haasteen kanssa, johtajalla on kaksi vaihtoehtoa: antaa neuvo, eli valita ongelmanratkaisijan polku tai auttaa alaista itse löytämään keinot haasteiden ylittämiseksi, eli valita valmentajan polku. Kun johtaja valitsee jälkimmäisen, eli valmentajan polun, alainen oppii hiljalleen itse ratkaisemaan ongelmansa eikä yhteisö ole enää niin riippuvainen johtajastaan. (Soback 2009.) Kun työyhteisön ilmapiirissä vallitsee valmentavan johtajuuden otteita, työntekijät tuntevat myös olevansa

arvostettuja ja työyhteisö on innostava sekä innovatiivinen (Salmimies & Ruutu 2013: 87).

Tiivistettynä voidaan sanoa, että valmentava johtajuus perustuu luottamuksen rakentamiselle, johon johtajien kannattaa pyrkiä tietoisesti panostamaan. Jotta pystyisi toimimaan valmentavalla otteella, tulee osata asettua toisen ihmisen asemaan, olla empaattinen ja myötätuntoinen sekä kuunnella aktiivisesti ja olla läsnä vuorovaikutuksessa. Kun ilmapiiri saadaan luotettavaksi, viestintä on osapuolten välillä rehellistä ja avointa. Lisäksi luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa paremmin erilaisten näkökulmien tarkastelun. (Salmimies & Ruutu 2013: 87.)

Valmentaminen johtamiskäytäntönä on näin ollen erittäin tärkeä asia. Siitä huolimatta voidaan sanoa, että useimmilla ihmisillä on valitettavasti koko työuransa aikana mahdollisesti vai yksi tai kaksi sellaista pomoa, jotka todella ottavat valmentamisen tehtäväkseen tosissaan. Valmentaminen on itsessään tärkeä ja usein mainittu asia, mutta siltikään sitä ei ole vielä otettu kovin usein tehokkaasti käytäntöön työpaikoilla. (Clinton & Mitchell 2005: 493.) Kaiken kaikkiaan valmentava johtajuus on erityisen tärkeä osa yrityksen arkipäivää ja valmentavaa johtamistyyliä käyttävä johtaja on kiinnostunut johdettavistaan yksilöinä ja pyrkii näkemään jokaisessa jotain potentiaalia. Mikäli johtaja ei ole kiinnostunut ihmisistä, ei se yksinkertaisesti voi toimia valmentavana johtajana. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 90.)

2.3. Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalista johtajuutta pidetään yhtenä laajimmin käytettynä johtajuuden teoriana organisaatio psykologia kirjallisuudessa. Lisäksi se on tällä hetkellä huomattavin maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus johtamisen alalla, jolla on vaikutusta työasenteisiin käyttäytymiseen niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004: 951; Calum & Hardy 2012: 38; Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Pukaralammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo 2012: 17.)

Transformationaalisen johtamisen malli, jota voidaan pitää myös johtamisen yhtenä uutena paradigmana sai alkunsa vuonna 1978 James Burnsin toimesta hänen ottaessaan aikanaan poliittisia johtajia käsittelevissä tutkimuksissaan käyttöön seuraavat käsitteet *transaktionaalinen johtajuus* ja *transformationaalinen johtajuus* (Nikkanen 2011: 22–23; Humphrey 2012: 248).

Burnsin pyrkimyksenä oli onnistua erottamaan nämä kaksi käyttöön otettua käsitettä toisistaan (Nikkanen 2011: 22–23). Burns ajatteli, että nämä molemmat tyylit ovat ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja että näillä on myös samat tavoitteet. Siitä huolimatta molemmilla niistä on esimerkiksi erilaiset motiivit sekä erilaiset vaikutusvallan tasot vuorovaikutuksessa. Se, mikä nämä kaksi johtajuutta erottaa siis toisistaan, on vuorovaikutuksen muoto. (Humbphrey 2012: 248.)

Transformationaalinen johtajuus perustuu käsitykseen siitä, että todellinen johtajuus muuttaa parempaan suuntaan johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä. Tässä prosessissa sekä johtajat että seuraajat jalostuvat. (Seeck 2012: 354.) Transformationaalisen johtajuuden sanotaan ilmenevän silloin kun johtaja osoittavat omille alaisilleen laaja-alaista kiinnostusta ja kannustavat heitä ajattelemaan kriittisesti uusia lähestymistapoja hyödyntämällä (Avolio ym. 2004: 953; Seeck 2012: 355). Lisäksi ihmiset ovat sitoutuneet toisiinsa niin, että molemmat osapuolet, eli johtaja ja alainen kohottavat toisensa innostuneisuuden sekä korkean moraalin tasolle. Burns siis kuvasi transformationaaliseksi johtamiseksi sellaista tapaa johtaa, joka on moraalisella tasolla ihmistä kohottavaa johtamista. Transfromationaalisessa johtamisessa ihmisten päämääränä on tavoitella lopullisia arvojaan. (Nikkanen 2011: 22–23.)

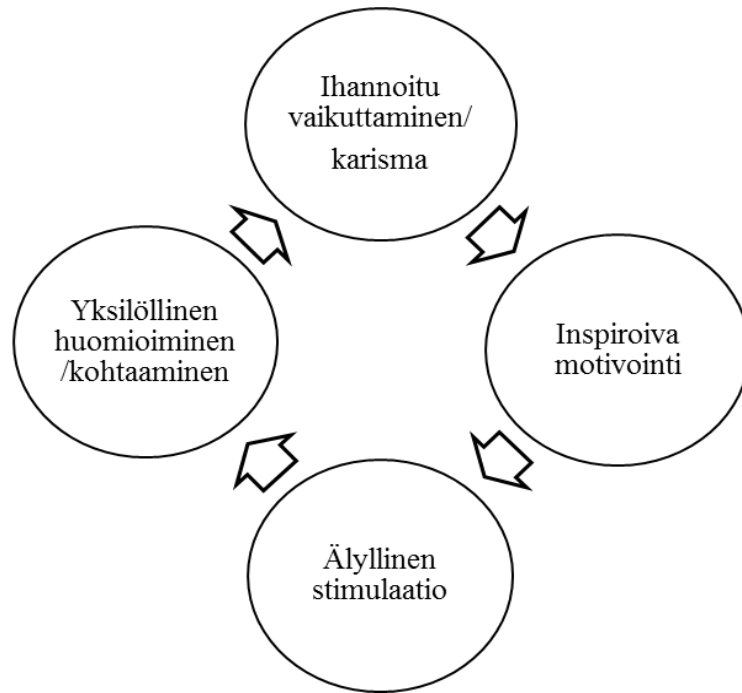
Transaktionaalista johtajuutta on puolestaan luonnehdittu johtajan ja alaisen välillä tapahtuvaksi vaihtokaupaksi (Humbphrey 2012: 248). Siinä johtajan ja alaisen pyrkimyksenä on yhteisten päämäärien ajamisen ja saavuttamisen sijaan onnistua saavuttamaan joko ryhmälle tai itselle paljon etuja. Johtajan tehtävänä on selvittää se, mitä tehdystä työstä halutaan saada vastineeksi ja tarjota se alaisilleen, mikäli heidän suorituksensa sitä edellyttävät. (Nikkanen 2011: 22–23.) Alaisten kannustimina ja motivaattoreina toimivat palkkiot ja niihin liittyvät erilaiset johtajien tekemät lupaukset

sekä kiitokset (Bass & Steidlmeier 1999: 184). Todettakoon, että transaktionaalisen johtamisen käsite vastaa pitkälti management johtamiskäsitteen sisältöä, eli johtaja, joka on transaktionaalinen, toimii pitkälti kuten asioiden johtajat (Nikkanen 2011: 22–23). Kun johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus/”vaihtokauppa” on tehtävän osalta saatettu päätökseen, alaisella ja johtajalla ei ole enää yhteistä päämäärää eikä juuri muutakaan vuorovaikutusta (Humbphrey 2012: 248).

Burnsin kehittämä teoriaa transformationaalisesta johtajuudesta on myöhemmin kehitetty pidemmälle myös muiden tutkijoiden, kuten Tichyn ja Devannan sekä Bennisin ja Nanusin toimesta sekä suomalaisista Posneria ja Kouzesia soveltaen. Monien tutkijoiden kehittelyistä huolimatta voidaan sanoa, että myöhemmin Burnsin ajatusten sekä transformationaalisen johtajuuden yhtenä merkittävimpänä jatkokehittäjänä on toiminut Bass (1985). Bassin ajattelu eroaa Burnsin ajattelusta sillä, että hän ei erikseen luokitellut transformationaalista johtamista ja transaktionaalista johtamista toisilleen vastakkaisiksi johtamistyyleiksi. Hänen mukaan nämä täydentävät toisiaan ja toimivat vastavuoroisessa suhteessa keskenään, eli toisin sanoen johtajat eivät toimi vain toisen mallin mukaan, vaan jokainen johtaja käyttää näitä molempia ulottuvuuksia johtaessaan. (Gromov ja Brandt 2011: 67; Kulla 2011: 39; Nikkanen 2011: 23; Seeck 2012: 354.)

2.3.1. Transformationaalisien johtajuuden osa-alueet

Transformationaalisien johtajuuden voidaan sanoa pyrkivän alaisten suorituskyykyjen parantamiseen sekä alaisten kehittämiseen (Northouse 2007: 181). Transformationaalisesta johtajuudesta voidaan tämän perusteella erottaa neljä osa- aluetta, joita Bass ja Avolio kutsuivat aikoinaan myös ”neljäksi iiksi” (four ‘I’s). Nämä ulottuvuudet ovat *karisma/ihannoitu vaikuttaminen*, *inspiroiva motivointi* sekä *älyllinen stimulaatio* että *yksilöllinen huomioiminen/kohtaaminen* (kuvio 4). (Bass & Steidlmeier 1999: 184; Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatien 2003: 163; Shelley, Yam-marino, Atwater & Spangler 2004: 184; Nikkanen 2011: 24, 52.)



Kuvio 4. Transformationaalisen johtajuuden neljä osa-aluetta.

Ihannoidulla vaikuttamisella tai *karismalla* kuvataan johtajia, jotka ovat esimerkillisiä roolimalleja alaisilleen, tarjoavat vision, hankkivat ylpeyttä ja joihin luotetaan ja jotka kuuntelevat alaisiaan. Alaiset samaistuvat tällaisten johtajien kanssa sekä haluavat emuloida heitä. Tällaisella johtajalla on tavallisimmin hyvin korkeatasoinen moraali sekä eettisyys. Lisäksi johtajat ovat valmiita ottamaan riskejä sekä ovat johdonmukaisia toiminnassaan. Alaiset myös kunnioittavat paljon johtajaa, joka toimii tällä tavalla. (Bass 1990: 22; Northouse 1997: 135; Northouse 2007: 181; Burke 2011: 255.) Lisäksi johtaja pyrkii saamaan johdettaviinsa tunnetason yhteyden niin, että johtaja vetoaa alaistensa omaksumiin asioihin ja arvoihin. Tämä ajatus perustuu sekä johtajan kommunikointiin että käyttäytymiseen sekä siihen, millaisia ominaisuuksia alaiset eri tilanteissa liittävät johtajaansa. Yhteistyö ja yhteisesti hyväksyttävät periaatteet sekä usko onnistumiseen ovat tässä vaiheessa avainasemassa. (Kulla 2011: 143.)

Inspiroivassa motivoinnissa ydinajatuksena on se, että esimies kommunikoi alaistensa kanssa ja kertoo heille, miksi tämä työ pitää tehdä. Esimies siis perustelee tehtävät, mikä puolestaan motivoi heitä tekemään työtä, jolla on merkitystä. Esimiehen tarkoituksena

on pitää motivaatiota yllä innostamalla alaisiaan. (Gill, Levine & Pitt 1998: 53; Kelloway ym. 2003: 163; Burke 2011: 255–256.) Johtajan oma innostunut suhtautuminen suoritettavaan tehtävään vaikuttaa merkittävästi siihen, syntyykö alaisille motivaatiota (Kinnunen ym. 2012: 78). Käytännön teoissa esimies käyttää yksinkertaisia tapoja, kuten erilaisia symboleja sekä tunteisiin vetoamista kohdistaaksensa alaisensa huomion siihen, että he yrittäisivät saavuttaa enemmän kuin mihin uskovat pystyvänsä. Tällainen johtamistapa itsessään parantaa tiimihenkeä. (Bass 1990: 22; Northouse 1997: 135–136; Northouse 2007: 181; Burke 2011: 255–256.)

Yksilöllisessä huomioimisessa/kohtaamisessa pyrkimyksenä on tunnistaa ja vastata yksilöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja kykyihin sekä siihen, että yksilöt ovat erilaisia. Tämä onnistuu siten, että esimies tarjoaa alaisilleen tukea, kuuntelee heitä ja antaa heille huomiota toimien myös heidän valmentajanaan ja mentoreinaan. Tämän seurauksena esimies kykenee tarjoamaan alaisilleen heidän kykyjään vastaavia haasteita, jotka puolestaan mahdollistavat esimerkiksi palautteen antamisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Bass 1990: 21; Northouse 1997: 137; Gill ym. 1998: 53; Kelloway ym. 2003: 163; Burke 2011: 256.) Hyvän johtajan tunnusomaisuutena onkin se, että johtaja kykenee rakentamaan alaisiinsa luottamusta, vaikka se saattaakin syntyä hitaasti pidemmällä aikavälillä. Luottamuksen rakentaminen onnistuu esimerkiksi omaa hyvää esimerkkiä näyttämällä ja osoittamalla omaa luottamustaan alaisiaan kohtaan. (Kinnunen ym. 2012: 78.)

Älyllisessä stimulaatiossa korostetaan sitä, että johtaja ei määräile alaisiaan antamalla heille pelkästään ”tee tämä” ja ”tee tuo” -tyyppisiä yksittäisiä tehtäviä. Tämän sijaan johtaja edistää alaisiaan mielikuvituksellisesti sekä älyllisesti, eli toisin sanoen johtajat auttavat alaisiaan kehittämään uusia ideoita sekä pyrkivät motivoimaan heitä ja osoittamaan uusia tapoja löytääkseen vaihtoehtoisia keinoja ratkaista ongelmia. He siis ikään kuin tuovat uusia näkökulmia vanhoihin ongelmiin. (Bass 1990: 21; Gill ym. 1998: 53; Kelloway ym. 2003: 163.) Älyllisessä stimuloinnissa johtaja pyrkii kannustamaan alaisiaan siihen, että he olisivat luovia ja innovatiivisia ja haastaisivat omia arvojaan sekä uskomuksiaan (Northouse 1997: 136; Burke 2011: 256). Johtaja siis pyrkii toimimaan siten, että hän onnistuu saamaan alaiset todella ajattelemaan. Tämä

puolestaan edistää sekä oppimista että pyrkimystä siihen, että alaiset toimivat myös itsenäisesti. Tokikaan tämä ei ole helppoa ja johtajaltakin vaaditaan paljon, kuten kritiikin sietämistä, avointa palautetta sekä kykyä ottaa vastaan ja hyödyntää alaistensa esiin tuomia ideoita. (Bergqvist 2008.)

Nämä kaikki neljä yllä esitettyä osa-aluetta ovat kukin yhtä tärkeitä ja näillä jokaisella on jollain tavalla positiivinen vaikutus alaisten luovuuteen (Cheung & Wong 2011: 659). On mahdollista, että johtaja käyttää näistä joko yhtä tai useampaa vaikuttamisen keinona. On myös mahdollista, että nämä osa-alueet saattavat mennä päällekkäin tai ristiin. (Kulla 2011: 144.)

2.3.2. Transformationaalisen johtajan piirteitä

Johtajat, jotka ovat transformationaalisia, ovat innovatiivisia, taipuvaisia riskeihin, rohkeita sekä ihmisiin luottavia. Lisäksi ne ovat luonteeltaan intohimoisia visionäärejä, joiden tarkoituksena on onnistua motivoimaan työntekijöitään hyviin suorituksiin sekä motivoida heitä sitoutumaan yritykseen entistä paremmin. Päämääränä tässä on sekä organisaation että työntekijöiden muuttaminen. (Hautala 2005: 780; Seeck 2010: 356.) Toisin sanoen, kun johtaja on transformationaalinen, yksilöt tulevat tietoisiksi ryhmänsä parhaasta ja he näkevät ja tavoittelevat oman hyödyn sijaan tai lisäksi ryhmän hyötyä (Seeck 2012: 355).

Aiemmista teorioista poiketen transformaatiojohtamisessa ei vedota vain järkeen vaan myös tunteisiin. Siinä korostuu symbolinen käyttäytyminen ja johtajan rooli asioiden merkitysten tulkitsijana. Tämä teoriamalli tarkastelee maailmaa ymmärtävästä tai tulkinnallisesta näkökulmasta ja pyrkii selvittämään, minkälaisia merkityssisältöjä ihmisillä on ja kuinka ne organisaatiossa syntyvät. (Kulla 2011: 39.) Transformationaalinen johtaja on toiminnassaan myös analyyttinen, aktiivinen sekä tehokas. Tulossuuntautuneisuus sekä alaisten ohjaaminen kohti yrityksen uusia arvoja ja tapoja ovat transformationaalisen johtajan tärkeitä ominaisuuksia. (Abbas, Iqbal, Waheed & Riaz (2012: 19.)

Johtajat, jotka ovat transformationaalisia, ovat soveltuvia myös edistämään käytännönläheisiä muutoksia ja heillä on uskomaton potentiaali sekä tahtoa ja päättäväisyyttä organisaation toimintaa kohtaan (Abbas ym. 2012: 19). Transformationaalinen johtaja on lisäksi sellainen henkilö, jolla on visio sekä halu johtaa omia alaisiaan siten, että tehtävät saadaan tehtyä onnistuneesti. Lisäksi tällainen johtaja ansaitsee alaistensa luottamuksen, uskollisuuden sekä kunnioituksen. Transformationaaliselle johtajalle on myös tärkeää saada jakaa visiot alaisten kanssa ja tällä tavalla myös kunnioittaa alaistensa tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. (Huang 2007: 53, 56.)

Esimies, joka käyttää toiminnassaan transformationaalisia piirteitä, toimii alaisilleen roolimallina ja pyrkii edistämään työn merkityksellisyyttä ja haasteellisuuden kokemista myönteisen vision avulla. Lisäksi johtaja käyttää uusia tapoja, jotta alaiset rohkenisivat lähestymään ongelmia. Transformationaalinen johtaja onnistuu motivoimaan ja sitoutumaan alaiset yhteisiin tavoitteisiin käyttämällä omaa esimerkkiään hyödyksi. (Kinnunen ym. 2013: 60.)

Transformationaalinen johtaja on myös kiinnostunut organisaationsa hyvästä ja johtaja omalla toiminnallaan pyrkii vaikuttamaan alaistensa käyttäytymiseen ja inspiroi heitä ylittämään odotuksensa esimerkiksi vetoamalla heidän asenteisiin ja tunteisiin. Tähän transformationaalinen johtaja käyttää apuna muun muassa huumoria ja tarinoita sekä kielikuvia ja omia henkilökohtaisia kokemuksiaan. Näiden tunteiden välityksellä/avulla johtaja tarjoaa alaiselleen mahdollisuuden samaistua itseensä. (Manka, Bordi, Heikkilä-Tammi 2013: 19.)

Johtamisen vuorovaikutustasoa transformationaalinen johtaja laajentaa omalla johtamiskäyttäytymisellään siten, että hän hyödyntää alaistensa arvorakenteissa syntyvät konfliktit sekä jännitteet. Näin transformationaalisella johtajalla on mahdollisuus ohjata ja olla mukana alaistensa yksilöllisten merkitysrakenteiden muodostumisessa. Konfliktien välttely ja kaihtaminen eivät ole siis johtajan tehtävänä, vaan tarkoituksena on, että konfliktit kohdataan ja toimitaan myös joskus itse konfliktien aikaansaajana. (Nikkanen 2011: 23.)

Näiden lisäksi myös karisma on piirre, jota pidetään transformationaalisen johtajan yhtenä keskeisimpänä ominaisuutena. Johtaja, joka on karismaattinen, omaa myös paljon valtaa ja vaikutusvaltaa, koska ihmiset haluavat samaistua heihin. Lisäksi ihmiset luottavat ja uskovat karismaattiseen johtajaan. Karismaattinen johtaja kykenee myös stimuloimaan, energisoimaan sekä inspiroimaan omia alaisiaan. Nämä kyvyt ilmenevät siinä, että karismaattinen johtaja kykenee ottamaan ihmiset huomioon, tarjoamaan älyllisiä virikkeitä kaipaaville ihmisille uudenlaisia näkökulmia vanhojen ongelmien ratkaisuun sekä toimimaan mentorina ihmisille, joilla on halua kasvaa. (Shelley ym. 2004: 182; Seeck 2012: 355.)

Aiemmin esiin tuotu erottelu managementista ja leadershipista viittaa myös transformationaaliseen johtajuuteen siten, että tässä johtamistavassa ollaan lähellä juuri sellaista johtajuutta, johon leadership viittaa. Tähän viittaavia piirteitä ovat esimerkiksi juuri esiin tuotu karismaattisuus, visioiminen sekä kulttuurien ymmärtäminen. Johtaja, joka on myös leader, pyrkii motivoimaan työntekijöitään kahdella tavalla; inspiroimalla ja energisoimalla, eli aivan kuten transformationaalisessa johtajuudessa. (Seeck 2012: 357.)

Pohjimmiltaan transformationaalinen johtaminen on johtamistapana sellainen, joka motivoi seuraajiaan, kuten esimerkiksi työntekijöitä tavoittelemaan yhteistä päämäärää sekä visiota oman edun tavoittelun sijaan. Kun johtaja kykenee olemaan transformationaalinen, myös luottamus johtajan ja työntekijän välillä vahvistuu ja johtaja saa ihailua osakseen. Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen, että työntekijät ovat mahdollisesti innokkaampia tekemään enemmän kuin mitä heidän alun perin oletettiin tekevän. (Seeck 2012: 356.)

Vaikka transformationaalinen johtajuus johtamistapana on saanut osakseen paljon painoarvoa ja sillä on huomattu olevan paljon myönteisiä seurauksia, jotka epäsuorasti omalta osaltaan edistävät innovaatioita sekä hyvinvointia, on silti siirretty katse kohti seuraavaa teoriaa. Tuoreimmissa tutkimuksissa onkin siirrytty kohti johtajien ja työntekijöiden välisen suhteen laatua, mihin seuraavassa kappaleessa esiteltävä LMX-teoria pystyy vastaamaan.

2.4. LMX -teoria

Johtajuuden sanotaan muodostuvan ihmisten välisissä suhteissa ja näiden suhteiden keskeisimpänä perustana ovat esimiehen ja alaisen väliset suhteet, eli esimies-alaisuus suhteet. Tätä näkemystä esimies-alaisuus suhteista voidaan tarkastella LMX-teorian eli leader-member exchange -teorian kautta. Toisin sanoen suomennettuna tätä teoriaa voidaan kutsua esimies-alais-vaihtosuhteiteoriaksi. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila 2013: 16.)

LMX-teoriaa on ensimmäisen kerran luonnehdittu Dansereau, Graen, ja Hagan (1975), Graen ja Cashmanin (1975) ja Graen (1976) teoksissa. Näiden jälkeen teoriaa on uudistettu useaan kertaan ja se pysyy yhä edelleen johtajuusprosessin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena (Northouse 1997: 109). Teoriaa voidaan pitää uusimpana johtajuutta kuvaavana sekä selittävänä teoreettisena viitekehyksenä (Tenhunen, Keskinen & Siltala 2009: 65). Lisäksi teorialla on kahdenkeskeisen johtaja-alaisuus suhteen vuoksi myös erityinen asema johtamisteorioiden joukossa (Krishnan 2005: 15).

2.4.1. LMX-teorian piirteet

LMX -teoria eroaa muista johtamismenettelyistä sillä, että se kiinnittää täsmällisesti huomiota ainutlaatuihin kahdenkeskeisiin suhteisiin sekä huomioon siitä, että johtaja ja hänen seuraajansa eli alaisensa neuvottelevat keskinäisessä suhteessa (Volmer, Spurk & Niessen 2012: 456). Teoriassa huomion kohteena ei siis olekaan suhde, joka vallitsee esimiehen ja koko hänen ryhmänsä välillä vaan suhde, joka vallitsee esimiehen ja yhden hänen alaisensa välillä (Lunenburg 2010: 1). Lisäksi LMX-teoria erottuu neljän seikan suhteen perinteisistä johtamisteorioista:

1. Perinteiset johtamisteoriat edustavat yleisesti niin sanottuja top-down -malleja. LMX-teoriassa puolestaan bottom-up -ajattelu korostuu.
2. Perinteisissä johtamisteorioissa esimieskontrolli on keskiössä, kun taas LMX-teoriassa moninaisten resurssien hallinta.

3. Esimiesten omat visiot ovat tärkeässä roolissa perinteisissä malleissa, mutta LMX-teoriassa tiimin arvot ovat olennaisempia.
4. Lisäksi perinteisissä teorioissa esimiehen kyvykkyys voimaannuttaa työntekijöitään määrittelee toimintatehokkuutta. LMX-teoriassa pyritään fokusoimaan alaisten aktiivisuuteen. (Tenhunen ym. 2009: 65–66.)

LMX-teoriassa perusolettamuksena on, että esimies tulee luomaan jokaisen alaisensa kanssa esimies-alaissuhteen, joka on täten myös ainutlaatuinen ja todennäköisesti myös erilainen kuin mitä esimiehellä on muiden hänen alaistensa kanssa. Näin ollen esimiehen suhteet alaisiinsa saattavat olla eri tasoisia - toisten kanssa heikompia ja toisten kanssa suhteissa saattaa olla enemmän sitoutumista, luottamusta ja avoimuutta toisia kohtaan. Korkeampilaatuisissa suhteissa syntyy myös paremmin tuloksia, jotka hyödyttävät tässä suhteessa kumpaakin osapuolta. (Lunenburg 2010: 1; Seeck 2012: 361; O'Donnell, Yukl & Taber 2012: 143; Mäkelä ym. 2013: 17.)

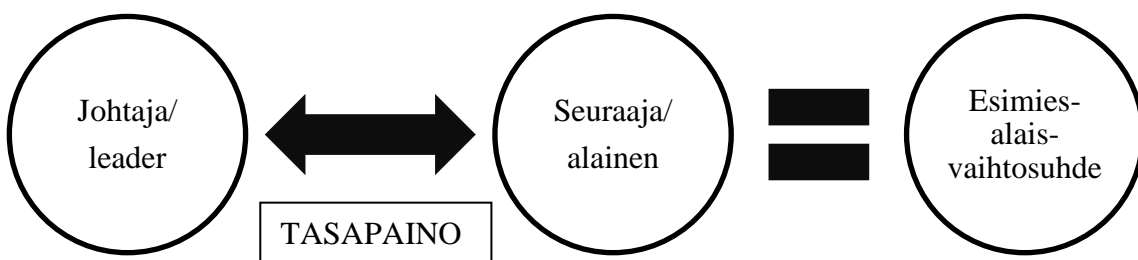
LMX-teorian mukaan oikeudenmukainen kohtelu sekä vastuun antaminen ovat keinot, joilla voi onnistua rakentamaan toimivan vaihtosuhteen esimiehen ja alaisen välille. Syntyvä vaihtosuhde puolestaan kasvattaa molemminpuolista kunnioitusta, vastavuoroisuutta sekä luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Tämän toteutuessa alaiset saavat tarvittavia resursseja työhönsä liittyen, kuten tarpeen tullen tukea ja ohjausta esimieheltään. Toisinaan heillä on myös mahdollisuus osallistua oman työnsä vaikuttamiseen ja työskennellä täysin itsenäisesti. Tämä taas johtaa siihen, että työn tekeminen on motivoivampaa ja mielekkäämpää ja oman osaamisen hyödyntäminen laajasti on mahdollistettu. (Manka ym. 2013: 79.)

Vaihtosuhteesta syntyvä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja itsenäiseen työskentelyyn ovat tärkeässä roolissa. Kun alainen saa osaamisensa hyödyntämisen mahdollisuuden, lisää se itsessään motivaatiota toimia työpaikalla omasta tahdosta sekä innostuksesta, eikä esimerkiksi esimiehen määräyksen/pakotuksen seurauksena. Kaikki tämä yhdessä mahdollistaa työyhteisötaitojen rakentumisen, mikä johtaa työntekijöiden haluun yrittää ylittää omaan henkilökohtaiseen rooliinsa kohdistuvat odotukset ja tehdä yhteisen hyvän eteen työtä vapaaehtoisesti. (Manka ym. 2013: 79.)

2.4.2. Esimies-alaissuhde LMX-teoriassa

LMX-teoriaa voidaan kutsua myös vaihtoteoriaksi, mikä johtuu siitä, että esimies-alaissuhdetta pidetään vaihtosuhteena (Tenhunen ym. 2009: 65). Vaihtosuhteessa tavoitellaan positiivisen vaihtosuhteen ylläpitämistä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on kuvattuna LMX-teoriaa, eli juuri sitä rooliprosessia, joka ilmenee johtajan ja alaisen välillä, sekä jatkuvasti kehittyvää vaihto-suhdetta. (Yukl 2010: 235.)

Esimies-alaissuhde tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet, sekä johtaja että alainen antavat toisilleen jotain, odottavat toisiltaan jotain ja saavat toisiltaan jotain (vaihtosuhte). Esimies voi esimerkiksi osoittaa alaiselleen hänen osaamisestaan kiinnostusta sekä kunnioitusta. Kun näin tapahtuu, alainen näkee mielekkäämmäksi tuoda organisaation käyttöön omat vahvuutensa ja osaamisensa. Näin ollen esimiehen kunnioittaessa alaisensa osaamista, johtaa se alaisen aktiivisuuteen sekä aloitteellisuuteen. (Tenhunen ym. 2009: 65.) Suhteen laatuun vaikuttaakin paljon se, täyttyvätkö nämä odotukset, sekä se, onko antamisen ja saamisen välillä oikea tasapaino (Mäkelä ym. 2013: 16).



Kuvio 5. Esimies-alais-vaihtosuhteen synty.

Tehdyt tutkimukset osoittavat, että esimiehen ja alaisen välillä olevien suhteiden ollessa eritasoisia, voidaan sanoa, että suhteet muodostavat lähi- ja etäryhmiä suhteen laadusta riippuen. Mikäli esimies-alaissuhdetta pidetään korkealaatuisena, *lähiryhmälle* eli *in-groupille* on tyypillistä luottamuksellisuuteen perustuva kaksisuuntainen vuorovaikutus, työtehtävien delegointi, yhteinen päätöksenteko sekä avoin tiedon jakaminen ja vastuun jakaminen osapuolten välillä. (Lunenburg 2010: 1; Mäkelä 2010: 15–16; Mäkelä ym. 2013: 17.)

Mikäli suhde esimiehen ja alaisen välillä on puolestaan luonteeltaan heikkolaatuisempi, *etäryhmälle* eli *out-groupille* on tyypillistä se, että suhde on muodollisempaa ja osapuolista kumpikaan ei koe saavansa toiseltaan juuri mitään ja kommunikointi on pitkälti yksisuuntaista ja työtehtävien suorittamiseen liittyvää. Tällaisen suhteen voidaankin sanoa perustuvan lähinnä vain välttämättömien (työ)asioiden hoitamiseen. (Lunenburg 2010: 1; Mäkelä 2010: 15–16; Mäkelä ym. 2013: 17.)

Yksilöllinen suhde, joka muodostuu esimiehen ja alaisen välille on monen eri tekijän yhteisvaikutuksena syntyvä suhde. Vuorovaikutussuhteen molemmat osapuolet ovat kuitenkin suhteen kehittymisen kannalta tärkeässä asemassa. Voidaan sanoa, että LMX-suhteen kehittymiseen vaikuttaa jonkin verran esimerkiksi sukupuoli ja ikä sekä etninen tausta ja persoonallisuus. On siis todettavaa, että useimmiten nämä tekijät, jotka suhteen syntyyn vaikuttavat, liittyvät tavalla tai toisella samankaltaisuuden viehätykseen. Tällöin samankaltaisten ihmisille välille muodostuu herkemmin parempilaatuinen suhde kuin hyvin erilasten osapuolten välille. (Mäkelä 2010: 16–17.)

Kokonaisuudessaan esimies-alaissuhteen laadulla on suuri vaikutus koko organisaatioon. Mikäli näiden kahden osapuolen välinen suhde on hyvälaatuinen, myös työntekijöillä on parempi työtyytyväisyys ja -viihtyvyys. Lisäksi alaiset ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä omaan esimieheensä ja koko organisaatioon sekä palkkaukseen verrattaessa niihin, joiden esimies-alaissuhde on heikompi laatuinen. Suhteen laatu vaikuttaa myös paljon luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä suoriutumiseen asetetuista työtehtävistä että työpaikan vaihtohalukkuuteen ja

masennukseen, joka on työstä johtuvaa. (Rehnbäck & Keskinen 2005: 5; O'Donnell ym. 2012: 143; Mäkelä ym. 2013: 17.)

Yllä esiin tuodun lisäksi LMX -teoria olettaa, että esimiehellä ei ole kaikkia alaisia koskevaa, eli vain yhtä tiettyä johtamistyyliä. Tämän teorian mukaan esimies ja alainen voivat molemmat vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen, joka syntyy yhteistyössä ajan mittaan. Tutkimukset osoittavat myös sen, että esimies-alaisuuden kehittymiseen vaikuttaa työntekijän oma ihanne-esimies. On siis huomattu, että jokaisella alaisella/työntekijällä on oma ihanne-esimies mielikuva ja tätä mielikuvaa he käyttävät vertaukseen omaa, todellista esimiestään kohtaan. Eli mitä paremmin työntekijän esimies vastaa tätä ihanne mielikuvaa, sitä paremmaksi kehittyy esimies-alaisuus. (Rehnbäck & Keskinen 2005: 18, 22.)

3. Y-SUKUPOLVEN TEORIA

Tutkielman toinen teoriaosio käsittelee tarkemmin Y-sukupolvea. Tässä teoriassa käydään läpi Y-sukupolvea niin yleisesti kuin työelämässäkin. Lisäksi tullaan avaamaan Y-sukupolven johtamista, ja sitä miten Y-sukupolvi haastaa johtajansa työelämässä.

3.1. Y-sukupolvi

Y-sukupolven edustajiksi voidaan määritellä vuosien 1980–2000 välisenä aikana syntyneet ihmiset, riippuen tietysti hieman määritelmästä, sillä esimerkiksi Don Tapscott määrittelee synnyinvuodet vuosien 1978–1998 välille (Piha & Poussa 2012: 27). Tämän sukupolven voi tunnistaa myös muista tunnetuista nimityksistä, kuten Internet-sukupolvi, nettisukupolvi, Google-sukupolvi ja diginatiivit (McCrindle & Wolfinger 2009: 18; Löyttyniemi 2012). Nämä Y-sukupolvelle käytettävät monet nimitykset juontavat juurensa siitä, että Y-sukupolven edustajista ainakin nuorimmat ovat syntyneet ja eläneet maailmassa, jota tietokoneet, matkapuhelimet ja muistitikut ovat ympäröineet alusta saakka. Tälle sukupolvelle Internet on televisiota tärkeämpi ja tekstiviestit voittavat perinteisen sähköpostin. (Löyttyniemi 2012.)

Melko suuri osa Y-sukupolvesta on syntynyt 1990-luvulla, joten lama on päässyt vaikuttamaan heidän lapsuuteensa omalla tavallaan. Laman vaikutuksista huolimatta Y-sukupolvella on aina ollut lähes kaikkea, eikä materiaalista ole ollut puutetta. Y-sukupolven vanhemmat ovat siis antaneet heidän lapsilleen paljon huomiota sekä tilaa heidän tunteilleen ja mielipiteilleen. Lisäksi lapsia on ylistetty heidän suorituksistaan, annettu palautetta ja rohkaistu vaikuttamiseen sekä verkottumiseen että itseilmaisuuksiin. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 19, 120.)

Vaikka yllä esiin tuodun perusteella koko Y-sukupolven lapsuus on ollut suurimmalta osin turvattua, ei asiaa voi silti täysin yleistää ja sulkea kokonaan pois laman ikävämpiä vaikutuksia. Kaikki Y-sukupolven edustajat eivät ole olleet näin onnellisessa asemassa ja lamalla on ollut osaan Y-sukupolven edustajista myös negatiivisempia vaikutuksia.

Nämä vaikutukset puolestaan näkyvät työelämässä esimerkiksi työelämävalmiuksina, viitaten esimerkiksi työelämän sääntöihin. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 127.)

Tällä hetkellä suurelta osin työelämässä oleva Y-sukupolvi, joka eroaa edeltävistä sukupolvista merkittävästi, aiheuttaa ja tulee aiheuttamaan omanlaisiaan haasteita esimerkiksi juuri johtajilleen. Haasteita, joita johtajat kohtaavat, tulee oppia käsittelemään oikealla tavalla ja avoimella mielellä, sillä Y-sukupolveen kuuluva 35–39-vuotiaiden ikäluokka nousee vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä, kuten jo aiemmin tässä tutkielmassa todettiin. Tämä muutos johtaa puolestaan siihen, että ensimmäistä kertaa vuoden 1985 jälkeen suurimman ikäluokan Suomen työelämässä voidaan sanoa koostuvan alle 40-vuotiaista työntekijöistä, jotka vaativat uudenlaista johtamista. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 21; Piha & Poussa 2012: 27.)

Yritysten ja esimiesten tuleekin kääntää katse kohti uutta ja oppia kuulemaan nuorten edustajien ääntä. Tähän asti tämä ei ole ollut ehkä välttämätöntä, mutta nyt tilanne on kuitenkin kääntynyt niin, että heitä ja heidän ääntään ja mielipiteitään ei voi olla enää huomioimatta. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 18.) Y-sukupolven nouseminen ajan mittaan suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä johtaa väistämättä siihen, että myös johtajuuden tulee muuttua ja olla uudenlaista (Vesterinen & Suutarinen 2011: 21).

3.1.1. Y-sukupolven piirteet

Vaikka Y-sukupolvi poikkeaaakin edeltävistä sukupolvista paljon, tutkimusten mukaan tämän sukupolven nuoret arvostavat edelleen hyvin pitkälti samanlaisia asioita kuin heitä vanhemmat sukupolvet. Heille muun muassa vakituinen työ, vakituinen parisuhde ja vakituinen asunto ovat yhä tärkeitä kuin esimerkiksi X-sukupolvelle. Näin ollen perinteiset arvot ovat ainakin osittain säilyneet myös heille, eikä kaikki ole aivan täysin muuttunut. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 120.)

Y-sukupolvi on ensimmäinen melko kansainvälinen, kielitaitoinen, liikkuva sekä maailmaa nähnyt sukupolvi (Piha & Poussa 2012: 126). Lisäksi se on hyvin koulutettua ja vahvan moraalin omaavaa sekä tulevaisuudesta että ympäröivästä maailmasta ja

yhteiskunnasta väittävää. Luonteeltaan tämä sukupolvi on hyvin aktiivinen ja halukas toteuttamaan tarpeitaan työssään sekä kykenevä toimimaan tavoitteellisesti ja vastuullisesti. (Yeaton 2008: 69; Salminen 2011: 88.)

Y-sukupolvelle on tyypillistä halu keskustella asioista yhdessä ja olla rehellisiä toisilleen sekä pitää hauskaa ja toteuttaa itseään esimerkiksi juuri työelämässä (Vesterinen & Suutarinen 2011: 84, 124). Myös itsenäisyys, tavoitesuuntautuneisuus, itsevarmuus, kiihkeys ja kärsimättömyys sekä epäonnistumisen sietämättömyys ovat erityisen hyviä sanoja kuvaamaan tätä uutta sukupolvea (Meier, Austin & Crocker 2010: 69; Vesterinen & Suutarinen 2011: 120). Vastapainoksi Y-sukupolvi on silti hyvin nopea, yrittäjähenkkinen, vastuullinen sekä ryhmähenkinen toimija (Vesterinen & Suutarinen 2011: 120).

Koska Y-sukupolvi on ensimmäinen ”elektroninen” sukupolvi synnyttyään digiaikana sen edustajat eivät osaa kuvitella elämää ilman erilaisia hienoja laitteita, kuten tietokoneita ja matkapuhelimia (Holley 2008: 2). Elektroniikkaan tottuneena he pyrkivät verkostoitumaan, hyödyntävät tiedonvälitystä tehokkaasti ja käyttävät monia sosiaalisia medioita, kuten Facebook ja Twitter. Elektroniikan ympärillä eletty lapsuus on tehnyt heistä teknologisesti älykkäitä ja tiedonhakutaitoisia. (Herbison & Boseman 2009: 33.) Tämä osaaminen saattaaakin nousta Y-sukupolven tärkeäksi kilpailueduksi työelämässä, jossa vanhemmilla sukupolvilla vastaava osaaminen ei ole samalla tasolla (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi 2012: 89).

Kaikesta tästä elektroniikasta ja digitaalisuudesta huolimatta saattaa kuitenkin olla niin, ettei ihan jokainen Y-sukupolven edustaja ole toisiinsa verrattaessa aivan yhtä elektronisesti osaavia. Tämä johtuu siitä, että maailma ja erilaiset laitteet ovat muuttuneet paljon 1980 ja 2000 lukujen välisenä aikana. Esimerkkinä tästä on se, että vuonna 1980 elektroniikka oli vielä melko paljon kehittymättömämpää ja yksinkertaisempaa kuin mitä se oli vuonna 2000.

3.1.2. Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolven astuessa työelämään on heistä siellä mahdollista erottaa piirteitä, jotka eroavat edeltävistä sukupolvista merkittävästi. Uuden sukupolven edustajien tiedetään arvottavan työntekoa ja elämää erillä tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvi tekee töitä elämää varten, eikä elä elämää työtä varten. Stressityön työ on myös hyvin tärkeää, jotta arkeen voisi sisällyttää muutakin sisältöä. Työtä ei pidetä itseisarvona, vaan välineenä hyvinvointiin sekä tyytyväisyyteen. Vapaa-ajan merkityksen kasvaessa myös lojaalius omaa yritystä kohtaan pienenee. Töitä tehdäänkin enemmän tiimille kuin yritykselle. (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 19.)

Kuten yllä todettiin, vapaa-ajan merkitys on kasvanut ja Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet mahdollisuuteen viettää enemmän vapaa-aikaa, joten heidän suurena toiveenaan ja ehkä myös pienenä vaatimuksenaakin olisi saada työ ja vapaa-aika sekä perhe-elämä tasapainoon (Spiro 2006: 17). Tasapainon saavuttamiseksi he pitävät tärkeänä esimerkiksi mahdollisuutta työskennellä välillä kotoa etänä (Wiethoff 2004: 54). Työ ei ole siis heille kaikki kaikessa ja elämää ei suinkaan rakenneta uran varaan. Tämä puolestaan johtaa siihen, että palkka ei ole enää ratkaisevin kun etsitään töitä. Palkkaa tärkeämpänä kriteerinä saatetaankin pitää esimerkiksi työn joustavuutta. (Piha & Poussa 2012: 40.)

Joustavuus ja tasapainon saaminen työ ja perhe-elämän välille nousevat vaikeaksi haasteeksi, koska työelämässä ei ole mahdollista joustaa jokaisen työntekijän toiveen mukaan, eikä antaa jokaisen työntekijän tehdä töitä kotona silloin kun itse siltä tuntuu. Toki Y-sukupolvi on valmis joustamaan sekä työajoissa että työn sisällössä, mutta he odottavat joustavuutta vastavuoroisesti myös johtajiltaan. (Tulgan & Martin 2001: 56–57.) Johtajan tulisi siis puolestaan hyväksyä hieman joustavammat aikataulut, tarjota hyviä etuja sekä vähentää ylitöitä (Yeaton 2008: 70).

Vaikka Y-sukupolvi tuo mukanaan haasteita ja vaatimuksia työelämälle, se myös vastavuoroisesti antaa työelämälle paljon hyvää ja uutta. Y-sukupolvi on esimerkiksi hyvin koulutettua ja näin ollen se on valmis moderniin työelämään, tuoden mukanaan tietotaitonsa, joista koko yritys hyötyy tavalla tai toisella. Toisaalta taas uuden

sukupolven arvot ja elämäntavat ovat hyvin erilaisia, joten ne eivät ehkä kovinkaan helposti sopeudu perinteiseen työelämään. (Ahonen ym. 2010: 23.)

Työelämässä Y-sukupolven sanotaan jakautuvan kahteen erilaiseen joukkoon. Kahtiajakoon voidaan osaltaan liittää jo aiemmin mainittu 1990-luvun lama, jonka Y-sukupolven nuoret ovat jollain tavalla kokeneet. Tässä kahtiajaossa toinen puoli selviää työelämässä hyvin ja omaa hyvät sosiaaliset sekä ammatilliset taidot. Toinen puoli vastaavasti suoriutuu työelämästä huonommin, sillä aikuisuuden ja työelämän säännöt eivät ole heille tuttuja. Tällaisia nuoria on valitettavasti yhä enemmän ja enemmän, mikä puolestaan johtaa johtajan taakan kasvamiseen. Voidaankin sanoa, että johtajista tulee perustehtävien lisäksi myös nuorten ”kasvattajia.” (Vesterinen & Suutarinen 2011: 127.)

Jokaiseen sukupolveen mahtuu toki paljon erilaisia ihmistyyppejä – myös niitä, jotka haluavat jäädä vanhempiensa luokse, niitä joilla ei ole valmiuksia työelämään ja niitä jotka ovat jo hyvin valmiita työelämän vaatimuksiin. Tämä kahtiajako Y-sukupolven osalta on hyvin mustavalkoinen ja on varmasti vaikea asettaa ketään suoranaisesti vastaamaan toista ryhmää, sillä monesti ihmisissä on molempiin ryhmiin kuuluvia piirteitä.

Monilla Y-sukupolven edustajilla ei ole vielä paljon kokemusta työelämästä, joten on täysin ymmärrettävää, että työelämän odotukset saattavat olla monella nuorella liian korkeat ja epärealistiset. Liian korkeat ja vääristyneet odotukset johtavat puolestaan siihen, että nuoret kokevat enemmän epäonnistumisia ja näkevät tulevaisuutensa hyvin epävarmana. Koko Y-sukupolvi ei ole siis yhtä menestynyttä ja osaavaa ja joillekin työelämä on vaikeampaa kuin toisille. (Ahonen ym. 2010: 24.)

Varsin radikaalisti edeltäjistään poiketen Y-sukupolven sitoutuminen työpaikkoihin on melko heikkoa. Työnantajat osaavat jopa olettaa, että tämän sukupolven edustajat eivät tule solmimaan kymmeniä vuosia kestävästä työsuhdesta. Y-sukupolvi kyllästyy hyvin helposti, mikä johtaa useammin uuden työpaikan ja uusien haasteiden etsimiseen. Työpaikan vaihtamisen ei voidakaan sanoa olevan heille vaikea päätös ja tämä saattaa

tapahtua hyvin pian töiden aloittamisen jälkeen jos esimerkiksi työpaikka ei ole mieleinen. (Ahonen ym. 2010: 24.) Portfoliosukupolvi onkin Y-sukupolvelle yksi hyvä nimitys, sillä heidän uransa on usein niin sanottu pitkä sarja lyhyitä työsuhteita (Tulgan 2009: 10). Sitoutumista vältetään ja omaa portfolioa pyritään kasvattamaan ja vahvistamaan erilaisilla työkokemuksilla (Vesterinen & Suutarinen 2011: 67).

Työelämässä Y-sukupolvi on myös hyvin päämäärä- ja tavoiteorientoituneita ja suurimmalta osin korkeasti koulutettua. Näin ollen työ, joka tarjoaa haasteita ja kehitysmahdollisuuksia on mieleinen. Y-sukupolvi kokee tärkeäksi mahdollisuuden saada käyttää tietojaan ja taitojaan hyödyksi, olla luova ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Mikäli haasteita ei ole tarpeeksi, saattaa Y-sukupolvi menettää työmotivaationsa eikä työpaikkaan olla enää tyytyväisiä. Kun tämä sukupolvi etsii töitä, tärkeänä kriteerinä on se, miten mielekästä ja merkityksellistä työtä kukin työnantaja tahollaan kykenee tarjoamaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 23; Luscombe, Lewis & Biggs 2013: 274.) Kun työnantaja tarjoaa haastavaa ja merkityksellistä työtä, myös Y-sukupolvi sitoutuu paremmin organisaatioon ja tuo osaamisensa koko yritykselle (Tulgan & Martin 2001: 52).

Työpaikalla viihtyminen sekä mahdollisuudet kouluttautua ja oppia ovat myös Y-sukupolvelle arvokkaita asioita. Heille on tärkeää, että itsensä kehittämisen ja kouluttautumisen mahdollisuuksia tarjotaan, jotta osaamista voidaan lisätä ja ylläpitää. Tärkeää on myös se, että työympäristö mukava ja miellyttävä sekä stressiä lievittävä/vähentävä. Työpaikalla tulee tietysti olla tehokas, mutta ilmapiiriin tulee pysyä siitä huolimatta mukavana ja humoristisena. Y-sukupolvi arvostaa siis sitä, että johtaja ottaa työhön vakaan ja vahvan otteen, mutta luo silti mukavan ja humoristisen ilmapiiriin. (Tulgan & Martin 2001: 54–57.)

Omien mielipiteidensä ääneen kertominen on Y-sukupolvelle tärkeää, etenkin jos kyseessä on asioita liittyen esimerkiksi työpaikan viihtyvyyteen tai työtehtävien haastavuuteen. Y-sukupolven edustajat pyrkivät muuttamaan asioita parempaan suuntaan kyseenalaistamalla vanhat toimintatavat ja kertomalla mielipiteensä ääneen suoraan esimiehelle. Heille onkin tärkeää tulla kuulluksi ja pystyä vaikuttamaan

mahdollisuuksien mukaan, ja johtajan tärkeänä tehtävänä on puolestaan antaa tähän mahdollisuus. (Paloheimo-Koskipää 2010.)

Y-sukupolven synnyttyä suurimmalta osin keskelle digiaikaa, osaavat he luonnollisesti etsiä tietoa hyvin nopeasti ja tehokkaasti esimerkiksi Internetistä. Y-sukupolvi osaa myös hyödyntää löytämäänsä tietoa tehokkaasti ja näin ollen he saattavat kyseenalaistaa helposti kuulemaansa (esimerkiksi sen, mitä johtaja sanoo palaverissa). Tämä nopea tiedonhaun mahdollisuus on johtanut työpaikoilla myös siihen, että Y-sukupolvi haluaa päätöksiä tehtävän mahdollisimman nopeasti, ilman liian pitkiä harkinta-aikoja (Paloheimo-Koskipää 2010).

Kun tarkastellaan vuorostaan Y-sukupolvelle mieleistä työskentelytapaa, päädytään tiimityöskentelyyn. Tiimityöskentelyn hyvänä puolena he näkevät erityisesti kaikille tasa-arvoisen osallistumisen, ryhmätyöskentelyn hauskuuden ja tehokkuuden sekä hierarkioiden purkamisen, sillä tiimissä tittelillä ja kokemuksella ei ole niin suurta merkitystä. Y-sukupolven edustajat ovat siis tiimiorientoituneita ja halukkaita toimimaan yhdessä erityisesti heidän kanssaan samalla aaltopituudella olevien ihmisten kanssa. (Piha & Poussa 2012: 31, 33.)

Y-sukupolvi kokee tärkeäksi myös sen, että tiimi johon he kuuluvat, koostuu sitoutuneista ja motivoituneista työntekijöistä, jotta työt saataisiin tehtyä (Luscombe ym. 2013: 275). On silti selvää, että yksilötyöskentelykin onnistuu, vaikka yhdessä muiden kanssa työskentely onnistuu heiltä parhaiten (Carolyn 2005: 39). Tehokkuuden ja Y-sukupolven viihtyvyyden sekä motivaation kannalta on tärkeää, että johtaja ottaa tiimityöskentelyn tärkeyden huomioon ja rohkaisee työntekijöitä yhteistyöhön (Yeaton 2008: 70).

Y-sukupolvella on tämän perusteella paljon erilaisia ja melko suuriakin vaatimuksia sekä hankalia piirteitä. Näitä vaatimuksia ja piirteitä saattaa olla joskus vaikea sovittaa nykyajan työelämän käytäntöihin. Vaikeuksista huolimatta on kuitenkin tärkeä muistaa, että Y-sukupolvi tuo vastavuoroisesti myös paljon hyvää työpaikalle. Heillä on paljon sellaista osaamista (esimerkiksi tietotekniikka) ja tietoa, mitä esimerkiksi suurilla

ikäluokilla ei ole. Heillä on uusia ja tuoreita ideoita ja halua toteuttaa niitä. Näin ollen Y-sukupolvi on valmis moderniin työelämään, tuoden mukanaan tietotaitonsa, joista koko yritys hyötyy. (Ahonen ym. 2010: 23.)

On siis täysin ymmärrettävää, että Y-sukupolven mukana tulevat uudet piirteet ja uudet arvot nousevat haasteeksi johtajille. Työnantajat pyrkivät valmistautumaan Y:n tulemiseen eri tavoin: osa yrittää ymmärtää uutta sukupolvea, osa uskoo heidän sopeutuvan vallitseviin tapoihin ajan kanssa, osa taas odottaa innolla uutta, innovatiivista ja hyvin radikaalia sukupolvea. (Piha & Poussa 2012: 10.) Y-sukupolven sanotaan ensimmäisestä työpäivästään lähtien pitävän mahdollisuutensa avoimena ja pyrkivän hyödyntämään ainutlaatuisuuttaan ja osaamistaan kaikkeen mahdolliseen (Tulgan 2009: 10).

3.2. Y-sukupolven johtaminen

Vesterisen ja Suutarisen (2011: 41) mukaan Y-sukupolvi tulee haastamaan vanhat johtamiskäytännöt. Uusi sukupolvi tulee vaatimaan johtajiltaan paljon uusia ja jopa vieraita asioita verrattaessa heitä edeltäviin sukupolviin. Voidaankin todeta, että haasteiden ja uusien tuulten aika lähestyy vauhdilla jokaista työpaikkaa. Tämä puolestaan johtaa väistämättä uusiin vaatimuksiin johtamista kohtaan.

Koska Y-sukupolven työllistyminen on nyt ajankohtaista, on johtajien välttämätöntä pyrkiä mukauttamaan heidän menetelmänsä sekä suunnitelmansa juuri tämän sukupolven piirteet huomioiden. Organisaatioiden tulee kyetä reagoimaan Y-sukupolven tuomiin muutoksiin ja muuttaa toimintatapojaan, jotta voitaisiin välttyä osapuolten yhteentörmäyksiltä. Tällaiset yhteentörmäykset johtuvat usein eriävistä mielipiteistä ja erilaisesta maailmankuvastava ja pahimmillaan ne saattavat horjuttaa organisaatioelämän perustaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 42.)

Täysin koko Y-sukupolvea käsittävää strategiaa ja suunnitelmaa ei ole mahdollista löytää, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. Täten kultaisen keskitien löytäminen on

vaikeaa, mutta siitä huolimatta erityisen tärkeää ja suotavaa. Oikean tien löytäminen edellyttää kuitenkin sitä, että johtaja tutustuu työntekijöihinsä paremmin ennen kuin aloittaa kyseisen suunnitelman suunnittelemisen ja toteuttamisen. Kun johtajalla on paljon tietoa eri sukupolvien tavoista ja piirteistä, on hänen myös helpompaa onnistua johtajamaan tulevia työntekijöitä yhä paremmin ja paremmin. (Han & Su 2011: 1.)

Tilanteessa, jossa eri sukupolvet työskentelevät yhdessä, tulee aiemmin tutkielmassa esiin nostettu *ihmisten johtaminen* pitää yhtenä tärkeänä asiana mielessä. Ihmisten johtamisen ei voida sanoa olevan helppoa, sillä jokainen sukupolvi eroaa toisestaan jollain tavalla ja jokainen ihminen eroaa toisesta ihmisestä jollain tavalla. Kun uusi sukupolvi tulee työelämään, johtajat ovat uuden haasteen edessä. Y-sukupolven edustajat tuovat töihin uusia asenteita ja käyttäytymistapoja, joihin johtaminen tulisi onnistua sopeuttamaan. (Tulgan 2009: 3.)

Suureen huomioon nousee myös aiemmin esitelty *sukupolvijohtaminen*. Sukupolvijohtamisen tärkeys näkyy siinä, että johtajan tulee saada sukupolvet ymmärtämään toisiaan sekä täydentämään toinen toistensa tietotaitoa. Tämä ei ole kuitenkaan aina helppoa ja onkin havaittu, että Y-sukupolven ja vanhempien sukupolvien välillä on hieman jännitteitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 116.)

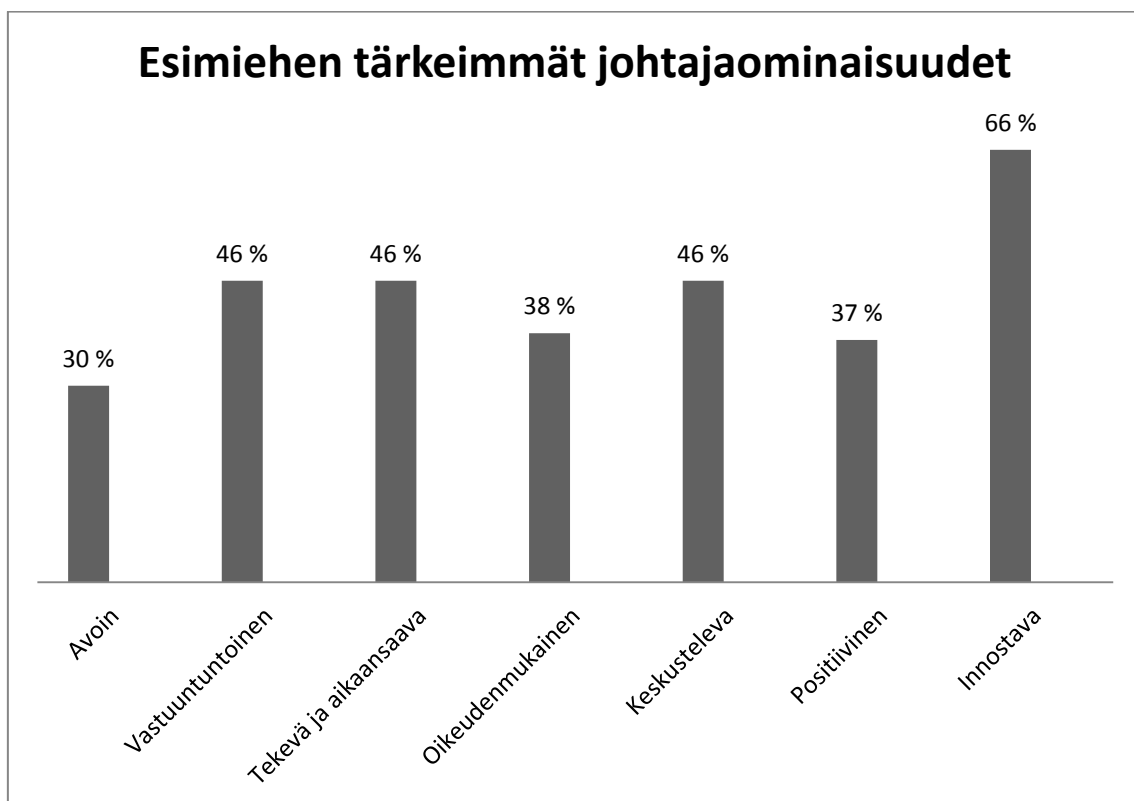
Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakan mukaan vanha johtamisnäkemys koostui ennen niin sanotusti ”kolmesta koosta”, joita olivat: *käske*, *kontrolloi* ja *korjaa*. Tämä näkemys perustuu kuitenkin hyvin tiukkaan johtamistapaan, eikä se täten sovi Y-sukupolven johtamiseen, joka puolestaan vaatii joustavuutta johtamisessaan. Uuden sukupolven johtajalta vaaditaan vastaavasti ”kolmea iitä”, joita ovat: *innostu*, *innosta* ja *innovoi*. (Paloheimo-Koskipää 2010.)

3.3. Y-sukupolven johtajavaatimukset ja -odotukset

Johtaminen on nyt murroksessa, sillä vanha ja määräilevä tapa johtaa ei ole enää toimiva, mutta uuttakaan tapaa ei vielä hallita täysin (Ristikangas M. & Ristikangas V.

2010: 9). Tämän lisäksi kompleksisuus ja nopeus tuovat uusia haasteita jokapäiväiseen johtamiseen (Räsänen 2007: 213). Haastavaksi tilanteen tekee se, että vanhemmat sukupolvet siirtyvät hiljalleen eläkkeelle ja Y-sukupolvi ottaa yhä enemmän ja enemmän roolia työelämässä.

Eräässä ruotsalaistutkimuksessa (kuvio 6) tutkittiin 16–28-vuotiaita nuoria, eli Y-sukupolven edustajia ja heiltä kysyttiin mielipidettä tärkeimmistä johtajaominaisuuksista. Tutkimuksessa oli mukana sekä ruotsalaisia että ruotsissa asuvia ulkomaalaisia nuoria. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 24–25.) Tutkimuksen tuloksia tullaan avaamaan kuvion jälkeen tarkemmin, esitellen lisäksi myös tutkimuksen ulkopuolelle jääviä odotuksia ja vaatimuksia.



Kuvio 6. Y-sukupolven ihannejohtajan ominaisuudet (Vesterinen & Suutarinen 2011: 24–25).

Yllä olevasta kuviosta voidaan huomata, että tutkimuksen nuorista 66 % oli sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla innostava. Toiseksi tärkeimpinä johtajaominaisuuksina vastaajat pitivät vastuuntuntoista, tekevää ja aikaansaavaa sekä keskustelevaa johtajaa (46 %). Muita tärkeitä johtajaominaisuuksia, joita tulisi huomioida Y-sukupolven johtamisessa, olivat oikeudenmukaisuus (38 %), positiivisuus (37 %) sekä avoimuus (30 %).

Tutkimuksessa selvinneiden tulosten lisäksi Y-sukupolvi vaatii esimieheltään myös muun muassa vuorovaikutusta, läsnäoloa sekä aitoa kiinnostusta, tukea ja kommunikaatioita. He ovat tottuneet saamaan huomiota vanhemmiltaan ja olemaan huomion keskipisteenä – tätä he myös osaavat vaatia esimieheltään. (Ahonen ym. 2010: 24.)

Y-sukupolvelle on myös tärkeää se, että esimies kunnioittaa, kuuntelee, valmentaa ja luo työpaikalle luottamuksellisen ilmapiirin. Johtajalta odotetaan myös halua ottaa vastaan poikkeavia mielipiteitä sekä kykyä vastata kysymyksiin, joita Y-sukupolvi esittää paljon. He eivät myöskään ota asioita itsestäänselvyyksinä, eivätkä he pelkää lähestyä esimiestään muun muassa palautetta, huomiota ja tasa-arvoista kohtelua vaatiessaan. (Ahonen ym. 2010: 24.)

Jo yllä aiemmin esiin tulleiden asioiden lisäksi Y-sukupolvi kaipaa sitä, että johtaja haastaa heidät työssä. Haastaminen on heille tärkeää siksi, että he ovat halukkaita oppimaan uutta ja haastamaan itsensä. Y-sukupolvi haluavaa siis olla mukana sellaisissa tehtävissä, jotka opettavat ja kehittävät heitä työurallaan. (Raines 2002: 5.) Vaikka haasteet ja niiden asettaminen ovat hyvin tärkeitä, myös valinnanvapauden saaminen esimerkiksi työtehtävien suhteen on suuressa arvossa (Pwc 2011).

Mikäli johtaja unohtaa jatkuvan haasteiden asettamisen, Y-sukupolvi saattaa kyllästyä työhönsä. Uutta sukupolvea johtavalle on haastavaa myös se, miten he saavat työn pysymään mielenkiintoisena, haastavana, innovatiivisena, yksilöllisyyden huomioivana sekä yhteisöllisenä ja osallistavana. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 53.)

Y-sukupolven edustajat kaipaavat vapautta myös työnteon paikkojen, tapojen ja työaikojen suhteen. Johtajan tulee luoda joustavuutta näihin asioihin, jotta Y-sukupolvi pysyisi tyytyväisenä. Mikäli johtaja ei ole tarpeeksi joustava, saattaa Y-sukupolven työntekijä olla tyytymätön ja etsiä uuden työpaikan, jossa joustavuus on mahdollista. (Pwc 2011.)

Palautteen tärkeyttä ei myöskään sovi unohtaa, sillä Y-sukupolvi on tottunut lapsesta asti saamaan palautetta tekemästään työstä. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että he kaipaavat ja jopa vaativat sitä myös työelämässä johtajiltaan. Lisäksi annettavan palautteen tulisi olla positiivista ja kehittävää. Palautteen lisäksi tärkeänä nähdään myös kiitos, julkinen huomionosoitus sekä palkitseminen (välittömästi, kun siihen on aihetta). Usein kuitenkin Y-sukupolvelle palkitsemisena pelkkä kiitos on riittävä. (Leivo, Mutanen & Niemi-Sundell. 2009: 15; Piha & Poussa 2012: 64.)

Kaiken tämän yllä esitellyn perusteella voidaan todeta, että johtaminen on nyt murroksessa, sillä Y-sukupolvelle vanha ja määräilevä tapa johtaa ei ole enää toimiva ja oikeanlainen, mutta uuttakaan johtamistapaa ei vielä hallita täysin (Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010: 9). Tämän lisäksi kompleksisuus ja nopeus tuovat uusia haasteita esimiesten jokapäiväiseen johtamiseen (Räsänen 2007: 213). Eriyisen haastavaksi tilanteen tekee se, että vanhemmat sukupolvet siirtyvät hiljalleen eläkkeelle ja Y-sukupolvi ottaa yhä enemmän ja enemmän roolia työelämässä.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän tutkielman tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus valikoiduille tutkimushenkilöille ja itse tutkimusaineiston keruu suoritetaan sähköisellä kyselyllä, joka suunnataan Vaasan yliopiston opiskelijoille, jotka ovat Y-sukupolven edustajia. Toteutettavan tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin Vaasan yliopiston opiskelijoiden näkemyksiä siitä, millainen on Y-sukupolven ihannejohtaja, millainen on Y-sukupolvelle hyvä johtamistyyli ja mitä odotuksia ja vaatimuksia Y-sukupolvella on johtajiaan kohtaan.

4.1. Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus, joka tunnetaan myös muun muassa nimillä eksperimentaalinen, positivistinen ja hypoteettis-deduktiivinen tutkimus, on paljon käytetty yhteiskunta- ja sosiaalitieteissä. Määrällisen tutkimuksen alkuperä ja historia juontaa juurensa luonnontieteisiin, ja melko monet tutkimukselliset menettelytavat ovatkin näillä tieteenaloilla hyvin samanlaisia. Lisäksi voidaan sanoa, että yleispätevät syyt ja seurauksen lait ovat tässä paradigmassa korostettuina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 139.)

Määrällisessä tutkimuksessa taustateoriana on se, että todellisuutta pidetään objektiivisena ja yksiselitteisesti mitattavissa olevana (Aira & Seppä 2010: 807). Kvantitatiivisesta aineistosta saatavat tulokset ovat pääsääntöisesti yleistettävissä ja tehtyjen yleistysten avulla se pyrkii puolestaan ennustamiseen ja ymmärtämiseen. Pyrkimyksenä on siten löytää syysuhteita. Lisäksi sen tarkoituksena on tutkia käyttäytymistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan saatujen tulosten raportointi on abstraktia ja ilmaistava tietoa pyritään ilmaisemaan numeerisessa muodossa. (Aira & Seppä 2010: 807; Hirsjärvi & Hurme 2008: 22, 24–25.)

Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan hyvin tietoa silloin kun tarkoituksena on selvittää suuriin ihmisryhmiin liittyviä ja kohdentuvia tutkimuskysymyksiä. Näin ollen

yksittäisistä ihmisistä ei määrällisen tutkimuksen avulla saada kattavaa tietoa. Määrällinen aineisto saadaan kerättyä esimerkiksi Internetissä kyselyllä tai haastattelulla. Esitettävät kysymykset on rakennettu siten, että niiden pohjalta on mahdollista tehdä erilaisia luokitteluja. Määrällisessä tutkimuksessa tehdään ensin itse aineiston keruu, jonka jälkeen tehdään saadusta aineistosta analyysit. Vaikka määrälliset aineistot ovatkin otoksia, ovat ne suuria. Aineiston koko tulee olla määrällisessä tutkimuksessa riittävän suuri ja täten vastausprosentilla on suuri merkitys aineiston kannalta. (Aira & Seppä 2010: 805–807.)

Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on muun muassa tehdyt johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Myös koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitteleminen sellaiseksi, että saatavat tulokset soveltuvat määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen sekä muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja saadun aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää huomioida myös tutkittavien henkilöiden tai koehenkilöiden valinta, jossa käytetään useimmin tarkkoja otantasuunnitelmia sekä koehenkilömäärittelyä. (Hirsjärvi ym. 2009: 140.)

4.2. Aineiston keruu ja kohderyhmä

Tutkielman toteutus tehtiin sähköisen kyselyn avulla (liite 2), joka on tunnettu myös survey-tutkimuksen yhtenä keskeisenä menetelmänä. Survey -termillä tarkoitetaan kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja, joissa tarkoituksena on kerätä aineistoa standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat tietystä perusjoukosta oman otoksen. Standardisoidulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mikäli tutkimuksessa halutaan selvittää tutkittavien sukupuoli tai koulutus, tulee asiaa kysyä jokaiselta kyselyyn osallistuvalla samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009: 193.)

Kyselylomakkeelle laadittiin sekä avoimia kysymyksiä että asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009: 198–200). Avoimiin kysymyksiin jätettiin tyhjää tilaa oman vastauksen kirjoittamista varten. Avointen kysymysten avulla oli tarkoituksena saada vastaajilta jotain sellaista tietoa, mitä etukäteen ei osattu odottaa tai

tietoa jota lomakkeelta ei muuten selvinnyt. Nämä myös mahdollistivat sen, että vastaaja sai ilmaista mielipiteensä omin sanoin ja että tutkija saisi mahdollisimman monipuolisia ja kiinnostavia vastauksia mahdollisine perusteluineen.

Kyselylomakkeella asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä oli esitettyä erilaisia väittämiä, joista kyselyyn vastaaja sai itse valita sen, mikä hänen mielestään vastasi parhaiten omaa mielipidettä asiasta (asteikolla 1-5). Ensimmäisessä skaaloihin perustuvassa kysymyspatteristossa vastaukset oli asteikolla 1-5 määritelty seuraavasti: 1=Ei lainkaan tärkeä, 2=Ei tärkeä, 3=Neutraali kanta, 4=Tärkeä ja 5=Erittäin tärkeä. Toisessa kysymyspatteristossa vastaukset oli asteikolla 1-5 määritelty seuraavasti: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Neutraali kanta, 4=Jokseenkin samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.

Tämän tutkielman tutkimuksen kohderyhmänä olivat Vaasan yliopiston opiskelijat, jotka kuuluvat iältään Y-sukupolveen (tässä tutkielmassa Y-sukupolveen rajattiin kuuluvaksi vuosien 1980–1995 välisenä aikana syntyneet). Opiskelijat olivat kaikista yliopiston kolmesta tiedekunnasta ja sukupuoleltaan sekä naisia että miehiä.

Otin ensin yhteyttä kuuteen eri ainejärjestöön ja sain luvan käyttää näistä kaikista neljän ainejärjestön sähköpostilistoja. Yksi ainejärjestö ei vastannut yhteydenottooni ollenkaan ja yhden listaa ei saanut käyttää tutkimuksessa hyväkseen. Toimitin neljän ainejärjestön tiedottajille ja/tai puheenjohtajille saateviestin helmikuussa 2015 (liite 1), jossa opiskelijoille kerrottiin selkeästi tutkimuksen tekijä, tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä, kyselyn vastausaika sekä määritelmä Y-sukupolven ikäluokasta, jotta vastaajat tietävät ovatko he oikean ikäisiä vastatakseen kyselyyn. Sähköpostilla toimitettiin myös linkki kyselylomakkeelle ja tieto siitä, että vastaajien henkilöllisyys ei tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa.

Sähköpostilistalla lähetetyn tiedon lisäksi Facebookiin luotiin gradukysely -tapahtuma, johon kutsuttiin Facebookin välityksellä Vaasan yliopiston opiskelijoita. Facebookin tapahtumaan lisättiin täysin sama saateviestin teksti (liite 1), joka ohjeisti vastaajia samalla tavalla kuin sähköpostilistalla olevia vastaajia. Facebookin avulla saatiin

tavoitettua myös niitä henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole järjestöjen sähköpostilistoilla tai jotka kuuluvat niiden ainejärjestöjen listoille, minkä sähköpostilistoja ei hyödynnetty tutkimuksessa.

Vastausaikaa kyselyssä oli kaksi viikkoa. Kyselyn vastausajaksi annettiin täten melko lyhyt vastausaika, mikä kuitenkin nähtiin tarvittavan pitkäksi ajaksi saavuttaa tavoiteltu vastaajamäärä. Kysely ei ollut vastaajille aikaa vievä tai haastava, joten sen perusteella voitiin myös arvioida, että vastaajia saadaan kasaan nopeammin. Haastavimmaksi tutkimuksessa nähtiin se, miten saada tarpeeksi vastaajia kaksi viikon aikana. Tähän haasteeseen kiinnitettiin huomiota tekemällä lomakkeesta yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja lähes jokaisessa kohdassa oli annettuna vastausvaihtoehdot valmiina, muutamaa avointa kysymystä lukuun ottamatta. Lisäksi kaksi avointa kysymystä kolmesta olivat vapaaehtoisia, eli niihin ei ollut pakko vastata. Vielä tämän lisäksi kyselyn loppuun laitettiin motivaattoriksi lahjakorttien arvonnat, joiden arvonnat suoritettiin huhtikuussa 2015 ja voittajille ilmoitettiin henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai sähköpostitse.

4.3. Aineiston analyysimenetelmät

Saatua aineistoa analysoitiin käyttämällä Microsoft Excel 2010 ohjelmaa. Ensin tutkimuksesta saatu aineisto tallennettiin kyselylomakeohjelmasta (eforms.uwasa.fi) tietokoneelle Excel muotoon. Tämän jälkeen aineiston läpikäynti oli mahdollista aloittaa. Ensin saatua aineistoa kuvattiin vastaajien taustatietojen perusteella. Taustatiedoista kirjoitettiin selkeä ja lyhyt kuvaus, jota havainnollistettiin vielä erilaisten kuvioiden avulla.

Y-sukupolvelle tärkeitä asioita työelämässä kuvailtiin ensin keskiarvojen mukaan. Keskiarvojen perusteella kolmen tärkeimmän muuttujan tietoja kuvailtiin ja tarkennettiin vielä hyödyntämällä taustamuuttujista ikäryhmiä sekä sukupuolta. Myös Y-sukupolvelle tärkeitä johtajaominaisuuksia analysoitiin samalla tavalla, eli ensin keskiarvojen avulla, ja sen jälkeen vielä tarkemmin ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Kyselyssä vastattuja avoimia kysymyksiä analysoitiin myös siten, että

vastauksista koottiin tärkeimmät ja eniten kommentoidut piirteet/ominaisuudet ja jokaisesta näistä otettiin sitaatteja tekstiin.

Näiden kaikkien menetelmien avulla pyrittiin saamaan tutkimuksen aineistosta selkeä ja mahdollisimman laaja kokonaiskäsitys sekä selkiyttämään sitä, mikä on tulosten loppusuunta. Tällaisen analyysin ja aineiston kuvaamisen perusteella oli mahdollista saada selkeästi esiin se, mitä Y-sukupolvi pitää tärkeänä työelämässä, mitä se toivoo johtajaltaan, millainen on heidän ihanne-esimies ja millaista esimiestä he eivät toivoisi itselleen (ei-toivottu johtaja).

5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa tullaan esittelemään tutkielmassa käytetyllä tutkimusmenetelmällä eli sähköisellä kyselylomakkeella saadut tulokset. Saatujen tulosten perusteella pyritään antamaan vastaus tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja tutkimusongelman alle lisättyihin tarkentaviin alakysymyksiin. Tutkimustuloksissa tullaan ensin kuvailemaan ja esittelemään kyselyyn vastanneen joukon taustatietoja, kuten ikää ja sukupuolta. Tämän jälkeen tullaan esittelemään tutkimuksen tarkemmat tulokset Y-sukupolvelle työpaikalla tärkeistä asioista sekä heille tärkeiden johtamisperusteiden osalta.

Tutkimuksessa sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi kaiken kaikkiaan 137 Vaasan yliopiston opiskelijaa kaikista yliopiston tiedekunnista. Se, miten monelle vastaajalle kysely lähetettiin, ei pystytä määrittelemään johtuen siitä, että kyselyt lähetettiin ainejärjestöjen sähköpostilistojen kautta. Näin ollen ei ole tiedossa kuinka moni opiskelija on ollut sähköpostilistoilla mukana ja sen kautta vastaanottanut tiedon kyselystä. Lisäksi koko vastaajajoukosta on mahdotonta erotella sitä, ketkä vastaajista ovat vastanneet Facebookin kautta ja ketkä sähköpostilistojen kautta. Näin ollen tutkimuksen vastausprosentin määrittely ja mahdollinen kato on mahdotonta määrittellä.

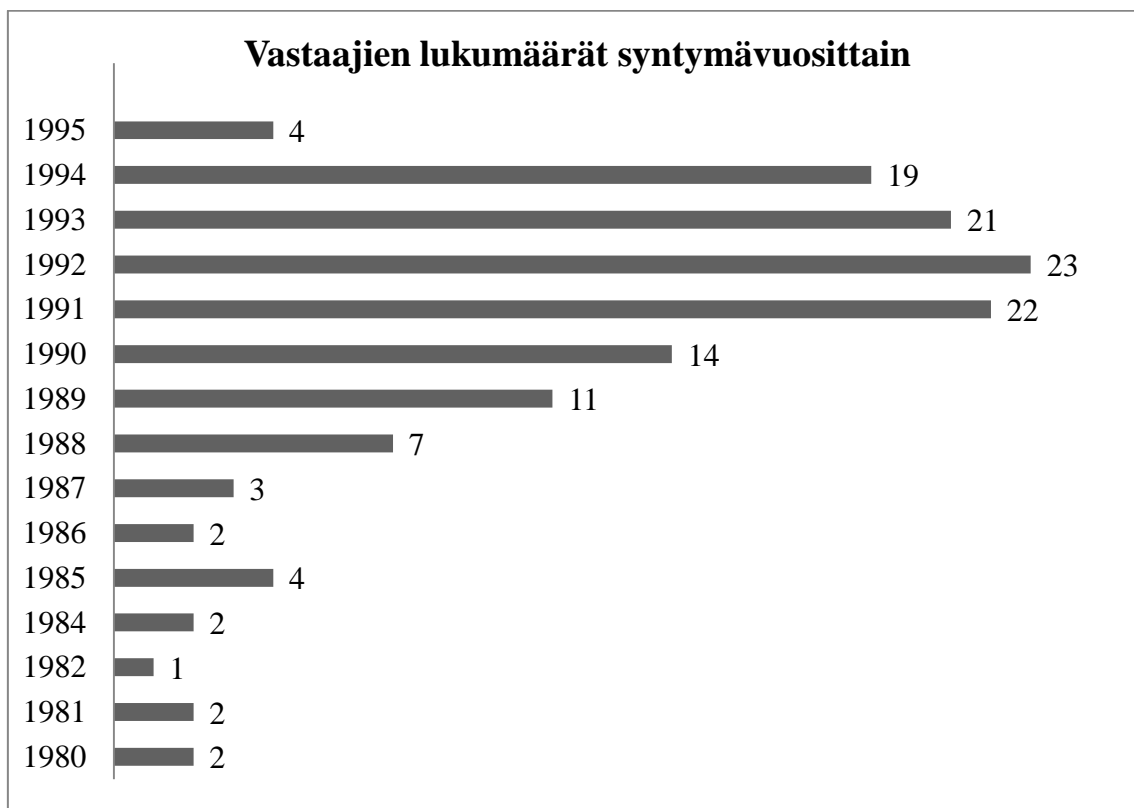
5.1. Taustatietojen analysointi

Tutkimuksesta saatua aineistoa tullaan ensin kuvaamaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatiedoista saatujen tietojen perusteella. Tutkielmassa saatiin vastaukset seuraaviin taustatietoihin: syntymävuosi, sukupuoli, koulutus sekä tämän hetkinen työsuhde ja työkokemuksen määrä.

Ikä

Alla olevasta kuviosta (kuvio 7) voidaan nähdä, että vastaajia oli vuosien 1980–1995 väliseltä ikähaarukalta lähes kaikilta ikävuosilta. Ainoastaan 1983 syntyneiltä ei saatu yhtään vastausta. Muutoin jokaiselta syntymävuodelta oli vähintään yksi vastaus

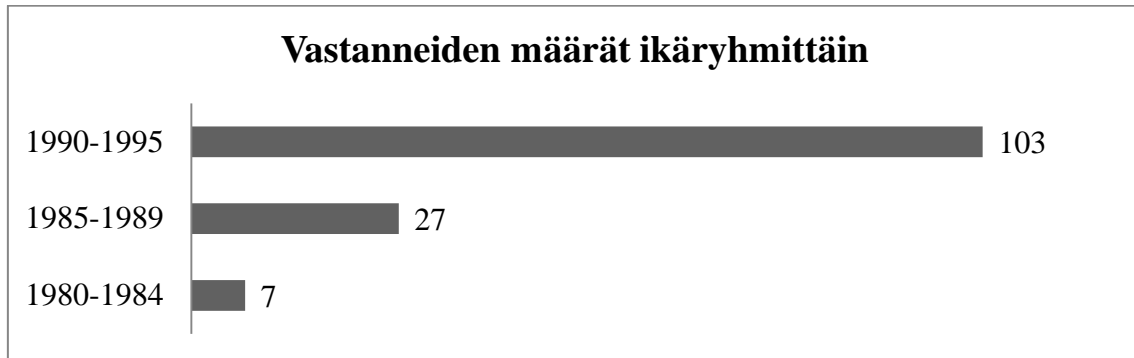
jokaista syntymävuotta kohti. Kuviosta voidaan nähdä, että vähiten vastaajia oli 1982 vuonna syntyneillä, joilta tuli kaiken kaikkiaan vain yksi vastaus. Toiseksi vähiten vastauksia saatiin 1980, 1981, 1984 ja 1986 vuosina syntyneiltä, joilta vastauksia tuli jokaisessa syntymävuodessa kaksi. Eniten vastauksia saatiin 1992 syntyneiltä vastaajilta, joiden kokonaisvastaajamäärä oli jopa 23. Toiseksi eniten tuli vastauksia 1991 syntyneiltä vastaajamäärällä 22. Kolmanneksi eniten vastauksia antoivat 1994 syntyneet 21 vastaajan määrällä.



Kuvio 7. Vastaajien lukumäärät syntymävuosittain (n=137).

Alla olevasta kuviosta (kuvio 8) voidaan vielä nähdä tarkemmin vastaajien määrät kolmeen ikäryhmään (1980–1984, 1985–1989 ja 1990–1995) jaoteltuna. Kuvio kertoo, että ikäryhmässä 1990–1995 vastaajia oli huomattavasti enemmän kuin kahdessa muussa ikäluokassa. Suuri määrä nuorempia vastaajia johtunee melko varmasti siitä, että yliopiston opiskelijat ovat pääosin nuorempia, 1990 luvulla syntyneitä Y-

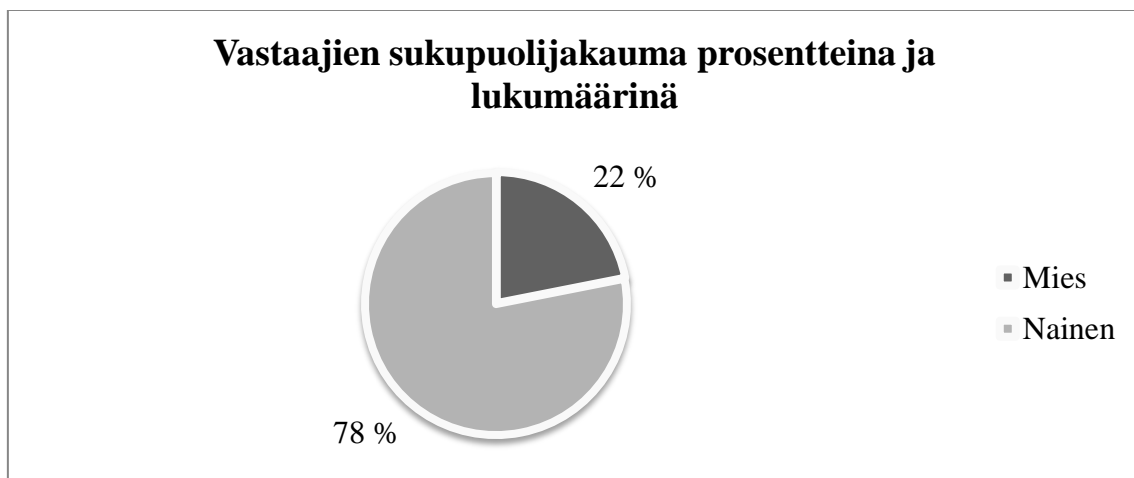
sukupolven edustajia ja mahdollisesti myös aktiivisempia Facebookin käyttäjiä ja erilaisiin sähköpostiin tuleviin kyselyihin vastaajia.



Kuvio 8. Vastanneiden määrät ikäryhmittäin (n=137).

Sukupuoli

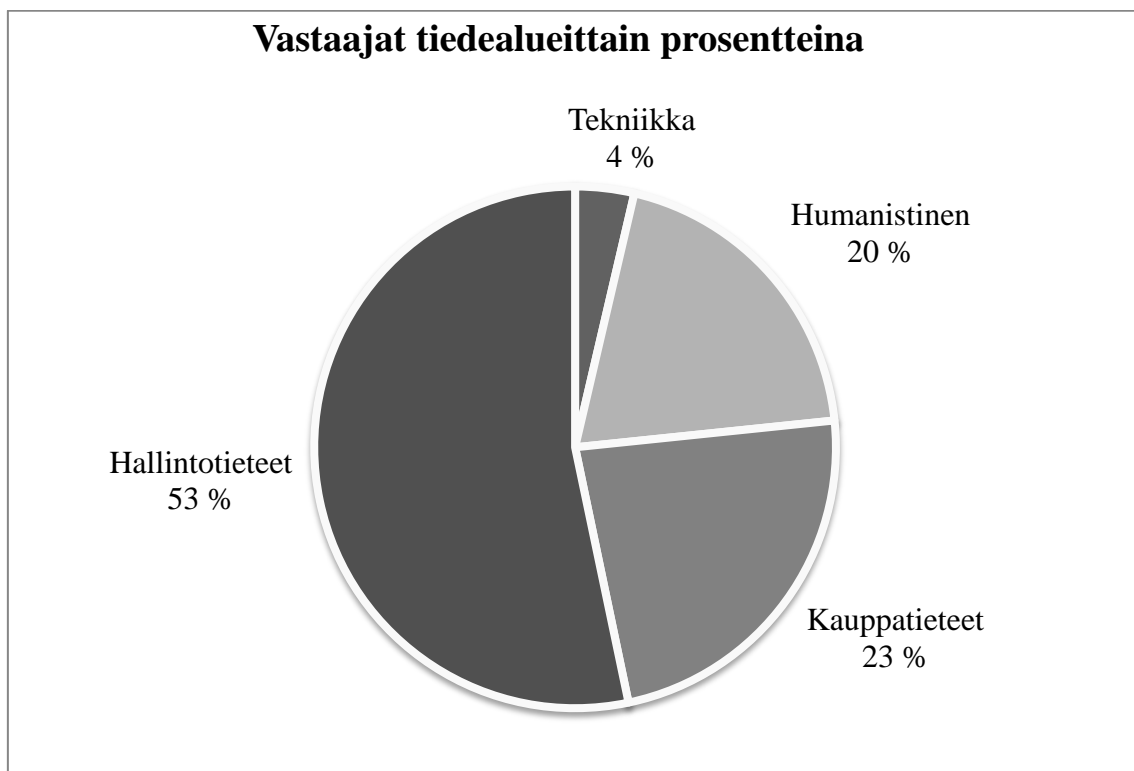
Alla olevaan kuvioon (kuvio 9) on koottu kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma. Kuviosta voidaan nähdä, että vastaajista suurin osa oli naisia, joiden osuus kaikista vastaajista oli 107 eli 78 %. Miehiä, jotka osallistuivat kyselyyn, oli kaiken kaikkiaan 30 eli 22 %.



Kuvio 9. Vastaajien sukupuolijakauma prosentteina ja lukumäärinä (n=137).

Koulutus

Kaikkein eniten vastauksia tuli hallintotieteiden opiskelijoilta, joiden kokonaisvastaajamäärä oli 73. Toiseksi eniten vastauksia tuli kauppätieteiden opiskelijoilta, joilta vastauksia saatiin 32. Kielten ja viestinnän opiskelijoilta vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 27 ja teknillinen alan opiskelijoilta 5. Alla olevasta kuviosta (kuvio 10) voidaan vielä nähdä prosentteina vastaajien jakaumat tiedealueittain.

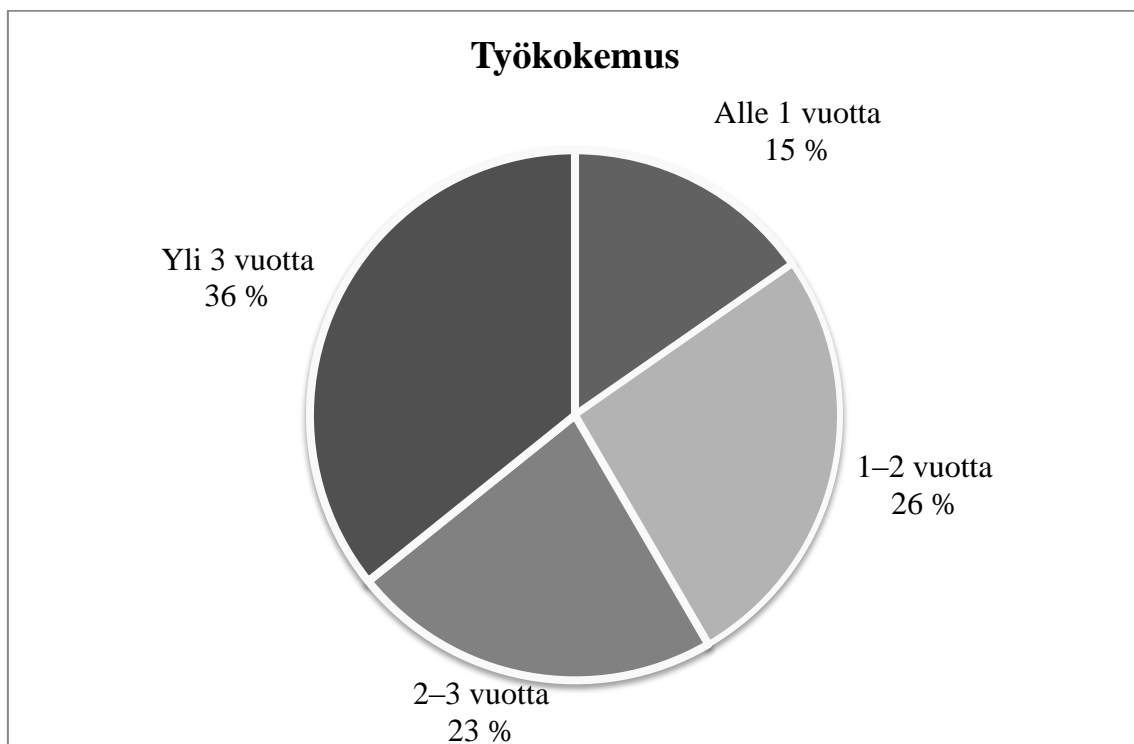


Kuvio 10. Vastaajat tiedealueittain prosentteina (n=137).

Työkokemus

Alla olevasta kuviosta (kuvio 11) voidaan nähdä kyselyyn vastaajien työkokemus prosenttimääräisesti. Vaihtoehtoja vastaajilla oli kyselylomakkeessa työkokemuksen osalta valittavanaan seuraavasti: Alle 1 vuosi, 1–2 vuotta, 2–3 vuotta ja yli 3 vuotta.

Alle 1 vuoden työkokemus oli vastaajista 15 %. 1–2 vuoden mittainen työkokemus löytyi 26 % vastaajista, 2–3 vuoden työkokemus 23 % ja yli 3 vuoden työkokemus 36 %. Tästä voidaan siis tulkita, että 137 vastaajasta eniten työkokemusta on yli 3 vuoden ajalta ja vähiten alle 1-vuosi. Näin ollen jokaisella vastaajalla on jo työelämästä vähintään vuoden mittainen kokemus, jonka perusteella he myös pystyvät vastaamaan kyselyn työelämään ja esimieheen liittyviin kysymyksiin osittain oman kokemuksensa pohjalta.

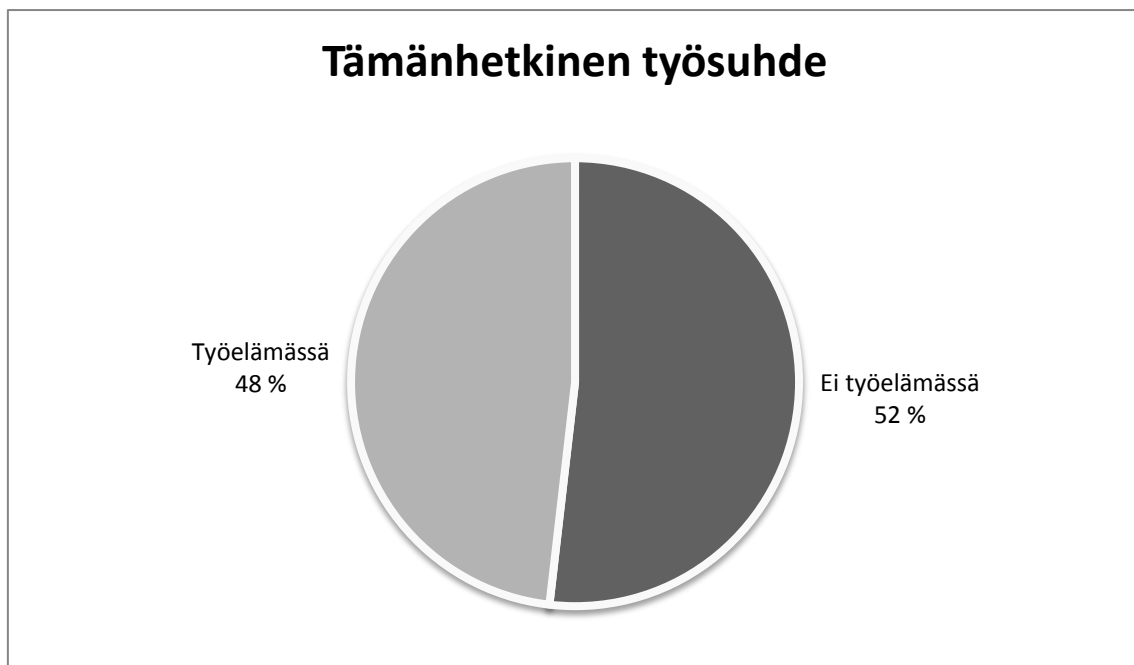


Kuvio 11. Vastaajajoukon työkokemus prosentteina (n=137).

Kun työkokemusta tarkastellaan vielä sen taustamuuttujan minkä ikäisiä vastaajat ovat, voidaan nähdä selkeä ero. Vanhimma ikäryhmästä eli 1980–1984 syntyneistä vastaajista kaikilla on yli kolmen vuoden työkokemus. Keskimmaisella ikäryhmällä eli 1985–1989 syntyneillä yli kolmen vuoden työkokemus oli 52 %. Nuorimmasta ikäryhmästä yli kolmen vuoden työkokemus oli vain 26 %.

Tämän hetkinen työsuhde

Kyselyyn vastanneista opiskelijoista 71 opiskelijaa ei ollut työelämässä tällä hetkellä ollenkaan, eli tästä päätellen he ovat täysipäiväisiä opiskelijoita. Työelämässä oli tällä hetkellä loput vastaajat, joita oli 66. Työelämässä olevien opiskelijoiden työsuhteet vaihtelivat määräaikaisten ja vakituisten sekä osa-aikaisten ja kokoaikaisten välillä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on koottuna työelämässä olevien ja ei-työelämässä olevien vastaajien määrät prosenteissa.



Kuvio 12. Tämänhetkinen työsuhde (n=137).

Kun tämänhetkistä työsuhteen tilannetta tarkastellaan vielä sen taustamuuttujan valossa, mitä kukin vastaaja opiskelee, saadaan selville, että hallintotieteitä opiskelevista vastaajista tällä hetkellä ei ole työelämässä 37 vastaajaa (51 %) ja työelämässä on 36 (49 %). Kielten ja viestinnän opiskelijoista 13 ei ole tällä hetkellä työelämässä (48 %) ja 14 on töissä tällä hetkellä (52 %). Teknillisen alan opiskelijoista työelämässä yksi ei ole tällä hetkellä työelämässä (20 %) ja neljä on työelämässä (80 %). Kauppatieteen opiskelijoista 20 vastaajaa ei ole tällä hetkellä työelämässä (63 %) ja 12 vastaajaa

puolestaan on työelämässä tällä hetkellä (37 %). Jokaisen tiedealueen opiskelijat ovat siis edustettuna työelämässä melko hyvin, ainakin prosentuaalisesti ja lukumääräisesti katsottuna. Lähes jokaisen tiedealueen opiskelijoista puolet on työelämässä. Teknillisen alan vastaajien pienestä vastaajamäärästä johtuen heistä ei ole mahdollista silti tehdä suurempia tulkintoja.

Ikäryhmä taustamuuttujana vaikuttaa myös paljon tämänhetkisen työsuhteen tilanteeseen. Vanhimmastä ikäryhmästä eli 1980–1984 syntyneistä vastaajista 29 % ei ole tällä hetkellä työelämässä. 1985–1989 syntyneistä vastaajista ei ole tällä hetkellä työelämässä 44 % ja nuorimmasta ikäryhmästä eli 1990–1995 syntyneistä 55 % ei ole tällä hetkellä työelämässä. Ikäryhmää käytettäessä taustamuuttujana voidaan siis nähdä, että työelämässä ovat suurimmaksi osaksi ne, jotka ovat kyselyyn vastanneista opiskelijoista vanhimpaan ikäryhmään kuuluvia (työelämässä 71 %).

5.2. Y-sukupolven odotuksia ja tärkeitä asioita työelämässä

Sähköisellä kyselylomakkeella kysyttiin Y-sukupolven odotuksia työelämää kohtaan ja sitä, miten tärkeitä tietyt asiat ovat heille työelämässä. Kysymyksenasettelu oli seuraavanlainen: *”Miten tärkeäksi koet nämä asiat työelämässä?”* Asioita, joiden tärkeyttä tässä osiossa tarkasteltiin, oli kaiken kaikkiaan 12 ja ne olivat: hyvä palkka, työn tarjoamat kansainvälistymismahdollisuudet, uralla etenemisen mahdollisuus, vapaa-ajan ja työelämän tasapaino, joustavat työajat, työn haasteellisuus, mahdollisuus etätööhön, tiimityö, itsenäinen työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja koulutusmahdollisuudet sekä stressittömyys. Näiden asioiden tärkeyttä vastaajien tuli arvioida asteikolla 1-5 (1= Ei lainkaan tärkeä, 2= Ei tärkeä, 3= Jonkin verran tärkeä, 4=Tärkeä, 5=Erittäin tärkeä).

Alla olevassa kuviossa (kuvio 13) on esitetty kyselyssä vastattujen tietojen perusteella saadut keskiarvot työelämän odotusten ja tärkeiden asioiden suhteen. Y-sukupolven odotuksia työelämää kohtaan ja tärkeitä asioita työelämässä tullaan siis tarkastelemaan vertailemalla eri tekijöiden keskiarvoja. Kuvioista voidaan nähdä, että vastaajien

mielestä tärkeintä on löytää vapaa-ajan ja työelämän tasapaino (ka 4,47). Toiseksi tärkein asia, jonka vastaajat kokivat, oli uralla etenemisen mahdollisuus (ka 4,36) ja kolmanneksi tärkeintä olisi mahdollisuus saada vaikuttaa itse omaan työhön (ka 4,24). Vähiten tärkeäksi nähtiin stressittömyys (ka 3,15). Hyvin lähellä vähiten tärkeää asiaa työelämässä on mahdollisuus tehdä etätöitä (ka 3,17). Kolmanneksi vähiten tärkeäksi asiaksi koettiin työn tarjoamat kansainvälistymismahdollisuudet (ka 3,27).



Kuvio 13. Odotuksia ja tärkeitä asioita työelämässä (n=137).

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottuna kolme tärkeintä asiaa työelämässä. Tärkeimmät asiat on järjestetty taulukkoon yllä olevassa kuviossa 13 esiin tulleiden keskiarvojen perusteella. Taulukossa tärkeimpiä asioita tarkastellaan taustamuuttujan valossa siten, että vastaukset on jaoteltu sukupuolittain. Lukumäärät on laskettu niistä vastauksista, joissa vastaaja on valinnut asteikolla 1-5 vaihtoehdon viisi, eli pitää asiaa erittäin tärkeänä.

Taulukko 1. Tärkeimmät asiat työelämässä sukupuolittain.

Sukupuoli	Tärkeimmät asiat työelämässä	5=Erittäin tärkeä	%
Nainen n=107	Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	n=68	64 %
	Uralla etenemisen mahdollisuus	n=59	55 %
	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	n=43	41 %
Mies n=30	Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	n=14	47 %
	Uralla etenemisen mahdollisuus	n=11	37 %
	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	n=8	27 %

Taulukosta 1 voidaan nähdä, että vapaa-ajan ja työelämän välisen tasapainon löytäminen on kyselyyn osallistuneille naisille hieman tärkeämpää kuin kyselyyn vastanneille miehille. Naiset kokevat myös uralla etenemisen mahdollisuuden ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön tärkeämmäksi kuin mitä kyselyyn vastanneet miehet ovat kokeneet. Eroja siis sukupuolten välillä on havaittavissa, mutta ne eivät ole suuria.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) tarkastellaan vielä työelämässä keskiarvojen perusteella tärkeimpiä asioita ikäryhmittäin. Myös tässä tärkeimmät asiat työelämässä on järjestetty taulukkoon kuviossa 13 esiin tulleiden keskiarvojen perusteella. Lukumäärät on laskettu niistä vastauksista, joissa vastaaja on valinnut asteikolla 1-5 vaihtoehdon viisi, eli pitää asiaa erittäin tärkeänä.

Taulukko 2. Tärkeimmät asiat työelämässä ikäryhmittäin.

Ikäryhmä	Tärkeimmät asiat työelämässä	5=Erittäin tärkeä	%
1980–1984 n=7	Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	3	43 %
	Uralla etenemisen mahdollisuus	1	14 %
	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	2	29 %
1985–1989 n=27	Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	17	63 %
	Uralla etenemisen mahdollisuus	15	56 %
	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	11	41 %
1990–1995 n=103	Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	62	60 %
	Uralla etenemisen mahdollisuus	54	52 %
	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	38	37 %

Kaikkein tärkeintä asiaa, eli vapaa-ajan ja työelämän tasapainoa piti erittäin tärkeänä jokaisessa ikäryhmässä lähes puolet tai jopa enemmän. 1980–1984 syntyneistä vastaajista koki sen erittäin tärkeäksi 43 %, 1985–1989 syntyneistä 63 % ja 1990–1995 60 % vastaajista. Tuloksista voidaan nähdä, että kyselyn nuorimmat Y-sukupolven edustajat eli kaksi nuorinta ikäryhmää (1985–1995 syntyneet) pitivät tasapainon löytämistä vapaa-ajan ja työelämän välille hieman tärkeämpänä kuin vanhemmat Y-sukupolven edustajat, (1980–1984 syntyneet) vaikka ero ei olekaan merkittävän suuri.

Toiseksi tärkeimpänä asiana työelämässä koettiin olevan uralla etenemisen mahdollisuus. Tässä asiassa oli mahdollista havaita melko suuria eroja eri ikäluokkien välillä, etenkin vanhimman ikäryhmän ja kahden nuorimman ikäryhmän välillä. Vuosien 1980–1984 aikana syntyneistä 14 % mielestä uralla etenemisen mahdollisuus on erittäin tärkeä asia kun taas 1985–1989 syntyneistä 56 % piti sitä erittäin tärkeänä. 1990–1995 syntyneistä vastaajista 52 % piti tätä erittäin tärkeänä asiana työelämässään. Vanhimmat Y-sukupolven edustajat (1980–1984) eivät tämän perusteella pidä uralla

etenemisen mahdollisuutta niin tärkeänä asiana kun taas nuoremmista edustajista (1985–1995) yli puolet vastaajista piti tätä erittäin tärkeänä.

Kolmanneksi tärkein asia, eli mahdollisuus saada vaikuttaa omaan työhönsä ei aiheuttanut ikäryhmien välille suuria eroja. Mahdollisuutta saada vaikuttaa omaan työhönsä piti erittäin tärkeänä 1980–1985 syntyneistä 29 %. Keskimmäisen ikäryhmän eli 1985–1989 syntyneiden vastaajien joukosta 41 % piti tätä erittäin tärkeänä ja nuorimman ikäryhmän eli 1990–1995 syntyneiden vastaajien mukaan 37 % piti mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä erittäin tärkeänä asiana. Tässä kolmanneksi tärkeimmässä työelämään liittyvässä asiassa ei ole siis suuria eroja ikäryhmien välillä. Mutta siitä huolimatta todettakoon, että vanhin ja nuorin ikäryhmä eivät koe tätä yhtä tärkeäksi kuin keskimäinen ikäryhmä.

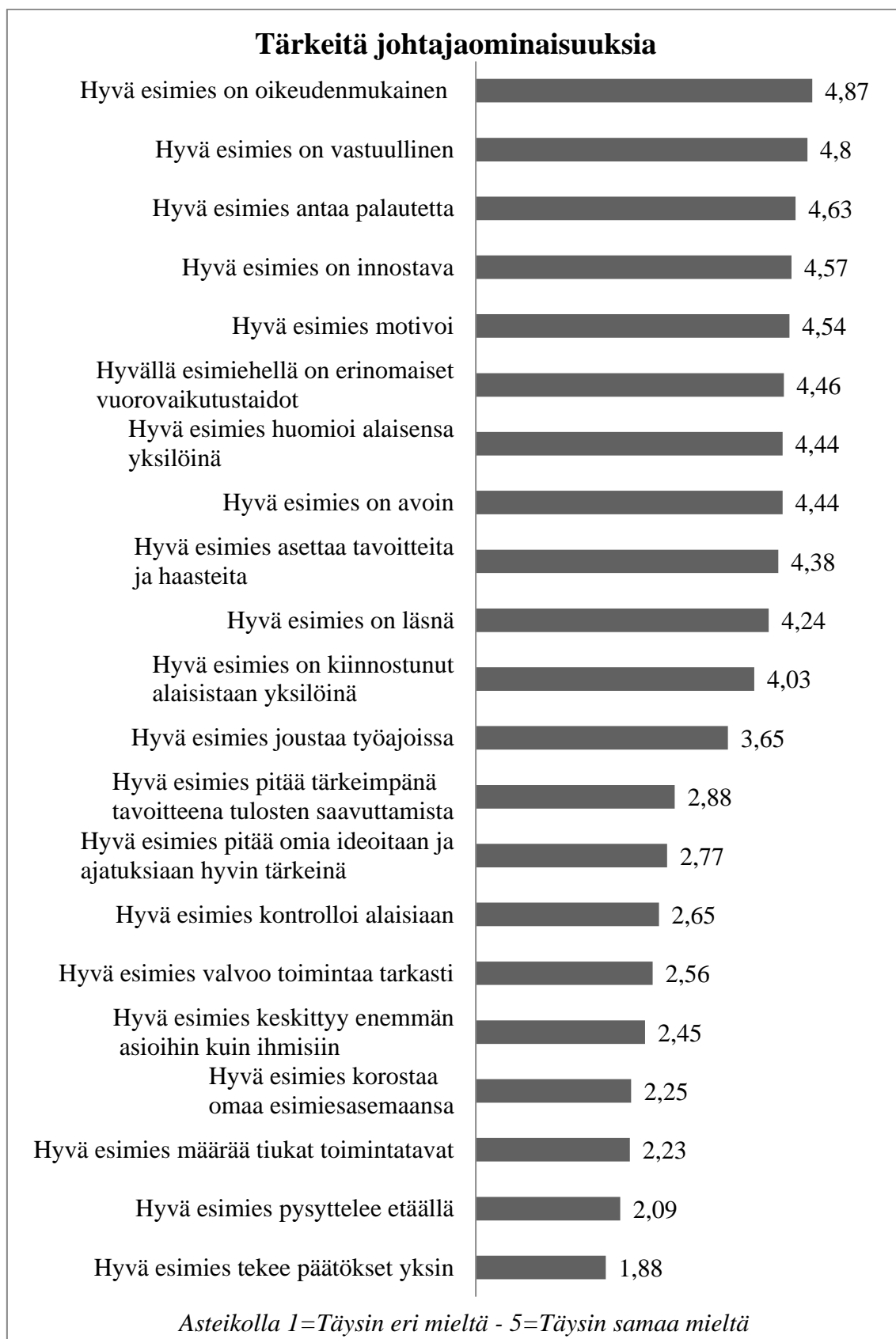
5.3. Tärkeät johtajaominaisuudet

Kyselyssä toisena kysymyspatteristona olivat johtajaominaisuuksiin liittyvät väittämät. Tässä vastaajilta kysyttiin heidän mielestään tärkeitä johtajaominaisuuksia, ja vastaajia pyydettiin arvioimaan tärkeitä johtajaominaisuuksia asteikolla 1-5 (1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Neutraali kanta, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä). Väittämiä, joita kyselyssä esitettiin, oli kaiken kaikkiaan 21 ja ne liittyvät mm. esimiehen oikeudenmukaisuuteen, joustavuuteen, kontrollointiin sekä palautteen antoon ja läsnäoloon sekä moniin muihin esimiehen toimintaan ja piirteisiin liittyviin asioihin. Kysymys esitettiin kyselyyn vastaajille lomakkeella seuraavasti: *Vastaa seuraaviin esimiehen toimintaan ja piirteisiin liittyviin väittämiin asteikolla 1-5.*

Alla olevassa kuviossa (kuvio 14) on esitetty kyselyssä vastattujen tietojen perusteella saadut keskiarvot tärkeiden johtajaominaisuuksien osalta. Kuviosta voidaan katsoa, että tärkein johtajaominaisuus keskiarvojen perusteella oli se, että hyvä esimies on oikeudenmukainen (ka 4,87). Toiseksi tärkeimmäksi johtajaominaisuudeksi keskiarvojen mukaan nousi esimies, joka on vastuullinen (ka 4,80) ja kolmanneksi tärkeimpänä johtajaominaisuutena koettiin esimies, antaa palautetta (ka 4,63). Lähelle

näitä keskiarvoja pääsivät myös muun muassa esimies, joka on innostava (ka 4,57) ja motivoiva (ka 4,54).

Vähiten arvostusta esitetyissä esimiehen toimintaan ja piirteisiin liittyvissä väittämissä sai se, että esimies tekee päätökset yksin (ka 1,88). Toiseksi vähiten toivotaan sellaista esimiestä, joka pysyttelee etäällä (ka 2,09) ja kolmanneksi vähiten toivottavaa oli se, että esimies määrää tiukat toimintatavat (ka 2,23). Esimies, joka korostaa omaa esimiesasemaansa oli myös hyvin lähellä näitä epätoivotuimpia johtajaominaisuuksia (ka 2,25). Toisin sanoen, Y-sukupolvi arvostaa esimiestä, joka tekee päätöksiä yhdessä alaistensa kanssa, on läsnä ja lähellä ja ei ole liian määräilevä ja korosta omaa asemaansa.



Kuvio 14. Tärkeiden johtajaominaisuuksien keskiarvot (n=137).

Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on koottuna keskiarvojen perusteella kolme tärkeintä johtajaominaisuutta. Tärkeimmät johtajaominaisuudet on järjestetty taulukkoon kuvion 14 keskiarvojen perusteella. Näitä tärkeimpiä asioita tarkastellaan sukupuolittain siten, että lukumäärät on laskettu niistä vastauksista, joissa vastaaja on valinnut asteikolla 1-5 vaihtoehdon viisi (täysin samaa mieltä). Vastaajat siis vastasivat väittämiin, jotka oli muotoiltu johtajaominaisuuksittain seuraavasti: ”Hyvä esimies on oikeudenmukainen”, ”Hyvä esimies antaa palautetta” jne. Kolme tärkeintä asiaa esimiehen toiminnassa olivat siis tulosten perusteella: hyvä esimies on oikeudenmukainen, hyvä esimies on vastuullinen ja hyvä esimies antaa palautetta.

Taulukko 3. Tärkeimmät johtajaominaisuudet sukupuolittain.

Sukupuoli	Johtajaominaisuus	5=Täysin samaa mieltä	%
Nainen n=107	Hyvä esimies on oikeudenmukainen	n=96	90 %
	Hyvä esimies on vastuullinen	n=88	82 %
	Hyvä esimies antaa palautetta	n=76	71 %
Mies n=30	Hyvä esimies on oikeudenmukainen	n=24	80 %
	Hyvä esimies on vastuullinen	n=21	70 %
	Hyvä esimies antaa palautetta	n=20	67 %

Kun tarkastellaan taulukossa 3 olevia johtajaominaisuuksia sen perusteella, onko vastaaja ollut sukupuoleltaan nainen vai mies, on mahdollista huomata eroja, jotka ovat kuitenkin melko pieniä eikä täten yleistettävissä. Naisista 90 % oli täysin samaa mieltä sen väittämän kanssa, että hyvä esimies on oikeudenmukainen. Miehillä vastaava luku oli 80 %. Hyvä esimies on vastuullinen -väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä naisista 82 % ja miehistä 70 %. Kolmanneksi tärkeimmän johtajaominaisuuden kanssa, eli hyvä esimies antaa palautetta, oli täysin samaa mieltä naisista 71 % ja miehistä 67 %.

Näin ollen miesten ja naisten väliset erot ovat hyvin pieniä, vaikka niitä on havaittavissa. Naiset ja miehet kuitenkin molemmat kokevat nämä lähes yhtä tärkeiksi johtajaominaisuuksiksi, eli sukupuolella ei nähdä olevan suurta vaikutusta.

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottuna keskiarvojen perusteella kolme tärkeintä johtajaominaisuutta. Tässä taulukossa johtajaominaisuuksia tarkastellaan ikäryhmittäin ja johtajaominaisuudet on järjestetty taulukkoon kuviossa 14 esiin tulleiden keskiarvojen perusteella. Taulukossa annetut lukumäärät on laskettu niistä vastauksista, joissa vastaaja on valinnut asteikolla 1-5 vaihtoehdon viisi (täysin samaa mieltä). Vastaajat siis vastasivat väittämiin, jotka oli muotoiltu johtajaominaisuuksittain seuraavasti: ”Hyvä esimies on oikeudenmukainen”, ”Hyvä esimies antaa palautetta” jne. Kolme tärkeintä asiaa esimiehen toiminnassa olivat siis tulosten perusteella: hyvä esimies on oikeudenmukainen, hyvä esimies on vastuullinen ja hyvä esimies antaa palautetta.

Taulukko 4. Tärkeimmät johtajaominaisuudet ikäryhmittäin.

Ikäryhmä	Johtajaominaisuus	5=Täysin samaa mieltä	%
1980–1984 n=7	Hyvä esimies on oikeudenmukainen	n=4	57 %
	Hyvä esimies on vastuullinen	n=5	71 %
	Hyvä esimies antaa palautetta	n=2	29 %
1985–1989 n=27	Hyvä esimies on oikeudenmukainen	n=22	81 %
	Hyvä esimies on vastuullinen	n=20	74 %
	Hyvä esimies antaa palautetta	n=18	66 %
1990–1995 n=103	Hyvä esimies on oikeudenmukainen	n=94	91 %
	Hyvä esimies on vastuullinen	n=84	82 %
	Hyvä esimies antaa palautetta	n=76	74 %

Kaikkein tärkeimmäksi piirteeksi keskiarvojen perusteella hyvälle esimiehelle nähtiin siis oikeudenmukaisuus. Taulukossa olevista tuloksista voidaan nähdä melko selkeitä eroja ikäryhmien välillä, etenkin jos verrataan nuorinta ja vanhinta ikäryhmää keskenään. 1980–1984 syntyneistä vastaajista 57 % oli oikeudenmukainen esimies -väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 1985–1989 syntyneistä vastaajista oli täysin samaa mieltä 81 % ja puolestaan nuorimman ikäryhmän eli vuosina 1990–1995 syntyneen ikäryhmän prosenttimäärä oli 91 %. Näistä tuloksista voidaan huomata, että oikeudenmukainen esimies on nuorimmalle ikäryhmälle (1990–1995) erittäin tärkeä asia ja verrattaessa sitä vanhimman ikäryhmän (1989–1984) mielipiteeseen asian tärkeydestä, ero on melko suuri. Myös keskimäinen ikäryhmä eli 1985–1989 syntynyt ikäryhmä koki tämän hyvin tärkeäksi, sillä 81 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Toiseksi tärkeimpänä hyvän esimiehen toiminnassa on vastuullisuus. Vuosien 1980–1984 aikana syntyneistä 71 % ja vuosien 1985–1989 syntyneistä 74 % oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 1990–1995 syntyneistä vastaajista 82 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tuloksista voidaan nähdä, että selkeää eroa minkään ikäryhmän välillä ei ole tämän johtajaominaisuuden kohdalla. Jokainen ikäryhmä on vastausprosenttiltaan hyvin lähellä toisiaan vai muutamien prosenttien erolla.

Hyvä esimies antaa palautetta oli kolmanneksi tärkein asia vastaajien mielestä. Tämän väittämän kohdalla on mahdollista nähdä eroja eri ikäryhmien välillä, etenkin katsottaessa eroa, joka ilmenee vanhimman ja kahden nuoremman ikäryhmän välillä. Ikäryhmän 1980–1984 vastaajista 29 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Keskimmäisestä ikäryhmästä 66 % oli täysin samaa mieltä ja 1990–1995 syntyneistä 74 % oli tästä täysin samaa mieltä. Vanhimman ikäryhmän vastaajat eivät koe tätä niin tärkeäksi asiaksi johtajalleen verrattaessa sen tärkeyttä kahdelle nuoremmalle ikäryhmälle (molemmissa prosentit yli 50 %).

5.3.1. Tärkein johtajaominaisuus ja perustelut

Kyselylomakkeessa vastaajille annettiin myös mahdollisuus antaa avoimia vastauksia. Lomakkeen ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä kaikista aiemmin (kuvio 14) esitellyistä tärkeistä johtajaominaisuuksista on heidän mielestään kaikkein tärkein ominaisuus, joka johtajalla tulisi olla. Lisäksi vastaajaa pyydettiin antamaan omalle valinnalleen perustelut. Lomakkeella tähän kysymykseen oli pakollista vastata, joten vastauksia saatiin yhteensä 137. Kysymys oli aseteltu seuraavasti: *Mikä yllä esitetyistä piirteistä/toimintatavoista on mielestäsi kaikkein tärkein? Miksi?*

Tähän kysymykseen saaduista kaikista avoimista vastauksista on mahdollista erotella selkeästi tärkeimmät johtajaominaisuudet. Ylivoimaisesti kaikkein tärkeimmäksi asiaksi nousi esimiehen oikeudenmukaisuus, joka on tullut ilmi jo aiemmin tämän tutkielman tuloksista. Toiseksi eniten mielipiteitä tuli palautteen tärkeydestä ja motivoinnista. Myös innostava, vuorovaikutus ja vastuullisuus saivat vastaajien keskuudessa huomiota.

Vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuden hyvin tärkeäksi piirteeksi muun muassa siksi, että sillä on suuri vaikutus työilmapiiriin sekä työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Oikeudenmukaisella toiminnalla nähtiin olevan positiivista vaikutusta myös saavutettaviin tuloksiin, työmoraaliin ja sitoutumiseen sekä yleisesti työpaikan yhteishenkeen ja ilmapiiriin.

”Hyvä esimies on oikeudenmukainen toiminnassaan. Epäoikeudenmukaisuus, esimerkiksi jonkun työntekijän suosiminen luo huonon työilmapiirin joka vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin, työn mielekkyyteen, motivaatioon ja sitä kautta myös tuloksiin.”

”Että on oikeudenmukainen toiminnassaan, koska silloin jokainen pystyy ja sitä huvittaa panostaa täysiä, kun tietää, ettei ketään suosita muiden yli.”

”Oikeudenmukaisuus esimiehen toiminnassa, sillä epäoikeudenmukaisuudesta seuraa työmotivaation, työmoraalin ja työlle/yritykselle omistautumisen katoaminen.”

”Mielestäni kaikkein tärkeintä on, että esimies on oikeudenmukainen toiminnassaan. Mikäli esimies kohtelee osaa työntekijöistä paremmin kuin toisia

eikä jaa esim. positiivista palautetta tasapuolisesti (ja ansioiden mukaan), tämä latistaa nopeasti työmotivaation sekä vaikuttaa negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin.”

”Tärkeintä on yrittää olla oikeudenmukainen alaisiin kohtaan, koska se pitää porukan kasassa ja hengen hyvänä.”

Motivointi koettiin vastaajien keskuudessa myös hyvin tärkeäksi piirteeksi johtajan toiminnassa työpaikalla. Motivoinnin tärkeyttä vastaajat perustelivat muun muassa sillä, että se vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen, mielialaan, työtehokkuuteen ja sitä kautta myös tuloksien saavuttamiseen. Motivoinnilla koettiin olevan osaltaan myös vaikutusta siihen, että työ tuntuu haastavammalta, mielenkiintoisemmalta ja merkityksellisemmältä kuin on esimies, joka motivoi työssä.

”Se, että esimies motivoi. Motivaatio tarttuu ja sillä jaksaa pitkälle, vaikka työ olisi yksitoikkoinen.”

”Motivoiva. Motivointi on kannustamista, rohkaisemista, itseluottamuksen nostamista. Nämä nostavat työntekijän mielialaa ja työtehokkuutta.”

”Koen motivoinnin kaikkein tärkeimmäksi, sillä niin saadaan työntekijöistä paras tulos irti niin, että työ tuntuu samalla haastavalta, mutta kuitenkin mielenkiintoiselta.”

”Hyvä esimies motivoi. Ei ole kannustavaa työskennellä jonkun alaisena, ellei oma esimies motivoi ja usko työhösi. Työstä tulee merkityksellistä, kun oma esimies motivoi.”

”Hyvä esimies motivoi. Jos esimies ei saa työntekijöitä motivoitua, työnteko on tehotonta tai sitä ei tehdä ollenkaan.”

Palaute, jonka vastaajat kokivat yhtä tärkeäksi motivoinnin, sai huomiota ja monia mielipiteitä erilaisista syistä. Vastaajien mielestä esimieheltä saatu palaute auttaa työntekijää oppimaan ja kehittymään sekä sopeutumaan paremmin työympäristöön. Lisäksi palaute auttaa ymmärtämään oman työnsä merkityksen. Lisäksi palautteen saaminen koetaan motivoivaksi ja kannustavaksi tekijäksi, joka vaikuttaa myös tulevaisuudessa siten, että työntekijä pyrkii jatkossa parempiin suorituksiin tehdessään työtä.

”Palautteen antaminen, sillä sen avulla työntekijä pystyy kaikista parhaiten oppimaan ja sopeutumaan työympäristöönsä. Ilman palautetta työntekijä ei voi tietää oman panoksensa merkitystä.”

”Kaikkein tärkein on, että hyvä esimies antaa palautetta, koska ilman palautetta ei voi kehittyä paremmaksi työntekijäksi. Palaute myös motivoi. On hienoa kuulla onnistuneensa jossain tehtävässä, ja se kannustaa myös jatkossa parempiin suorituksiin.”

”Palautteen antaminen, sekä negatiivisen että positiivisen. Palaute on kehittymisen kannalta tärkeää ja lisää itsevarmuutta saada positiivista palautetta työstään. On myös hyvä saada palautetta, mikäli omassa työskentelyssä on jotain parannettavaa.”

”Palautteen antaminen. Itsensä kehittäminen ei ole mahdollista, ellei saa esimieheltään palautetta, niin rakentaa, kuin kannustavaa. Palautteen antamisen mahdollisuus on myös työyhteisössä tärkeää!”

Kun tarkastellaan avoimessa kysymyksessä saatuja tuloksia lomakkeen edellisessä kysymyksessä saatuihin tuloksiin (vastaajat arvioivat johtajan ominaisuuksiin liittyviä hyvä -esimies väittämiä asteikolla 1-5), voidaan nähdä näiden välillä selkeä yhteneväisyys. Molemmissa oikeudenmukaisuus oli asia, mitä johtajan ominaisuuksissa toivotaan kaikkein eniten ja mikä koetaan tärkeimmäksi johtajaominaisuudeksi. Palautteen, motivoinnin, innostavuuden ja vastuullisuuden osalta molemmissa kysymyksissä, niin avoimissa kuin asteikolla 1-5 arvioitavissa piirteissä nämä kaikki ominaisuudet olivat viiden tärkeimmän ominaisuuden joukossa.

5.3.2. Ihanne-esimies

Kyselyn toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan ihanne-esimiestään muutamalla sanalla. Kyselylomakkeessa myös tämä avoin kysymys oli pakollinen, eli vastauksia saatiin myös tässä kaiken kaikkiaan 137. Vastaajille esitettiin seuraavanlainen kysymys, johon he saivat vapaasti antaa vastauksensa: *”Kuvaile ihanne-esimiestäsi muutamalla sanalla.”*

Ihanne-esimiesten vapaamuotoisia kuvailuja tuli vastaajilta monipuolisesti. Monet annetuista vastauksista liittyivät juuri näihin edellä esiin tulleisiin tärkeimpiin asioihin, eli oikeudenmukaisuuteen, palautteeseen, motivoitiin, innostavuuteen ja

vastuullisuuteen. Näiden lisäksi vastaajat kuvailivat ihanne-esimiehiään myös muillakin hyvin kuvaavilla lauseilla, kuten siten, että ihanne-esimies huomioi alaisensa yksilöinä ja tuntee alaisensa piirteineen hyvin. Lisäksi ihanne-esimies koettiin läsnä olevaksi, avoimeksi ja helposti lähestyttäväksi ”koutsaajaksi” ja ihmisten johtajaksi, joka on toiminnassaan osaava, tavoitteellinen ja kokemusta omaava.

”Ihanne-esimieheni huomioi alaiset yksilöinä, tuntee jokaisen erityispiirteet ja ottaa ne huomioon johtamisessa. Hän toimii oikeudenmukaisesti ja pitää johdonmukaisen, mutta avoimen ja helposti lähestyttävän linjan. Hyvä esimies viestii ajankohtaisista työasioista kaikille alaisille sujuvasti. Esimiehen tulee olla työpaikalla oman ryhmänsä edustaja ja ”puolustaja”.”

”Lämminhenkinen koutsajatyyppe joka välittää alaisistaan, mutta pitää silti ohjat käsissään.”

”Käytännön kokemusta omaava, tavoitteellinen, osaava.”

”Ei ota itseään liian vakavasti, pitää esimerkillään hyvää ilmapiiriä yllä, kuitenkin pitäen tavoitteet samalla mielessään.”

”Avoin ja helposti lähestyttävä osa tiimiä, antaa sopivassa määrin vapauksia ja määräyksiä työtehtävää koskien.”

”Innostava ihmisten johtava.”

”Empaattinen, rehellinen, ammattitaitoinen ja läsnä.”

”On ihmisenä samanlainen kuin muut eikä tuo omaa esimiesasemaa esille, eli kahvipöydässä on samalla viivalla muiden työntekijöiden kanssa. On sosiaalinen ja helposti lähestyttävä.”

”Hyvä esimies näkee alaisensa ihmisinä ja arvostaa työntekijöiden viihtymistä töissä.”

”Coachaavaa-johtamistapaa käyttävä, ihmiset huomioonottava, vastuullinen.”

”Hänellä on auktoriteettia, mutta silti pystyy olemaan myös ”kaveri” työntekijöiden kanssa, pitää lupauksensa, ei lavertele työntekijöiden asioista työpaikalla muille ja hänellä on selkeä johtamistyyli.”

”Ei johda, vaan näyttää mallia.”

”Hän on läsnä omassa tiimissään. Hän tuntee alaistensa työn ja erityisesti mitä vaaditaan siinä onnistumiseen. Hän viestii tavoitteet selkeästi sekä antaa avaimet niiden saavuttamiseen.”

5.3.3. Ei toivottu johtamiskäyttäytyminen

Kyselylomakkeen kolmas ja viimeinen avoin kysymys liittyi niihin asioihin, joita vastaajat eivät arvosta johtamisessa. Tämä avoin kysymys oli vastaajille vapaaehtoinen, mutta silti vastauksia saatiin 127, eli lähes kaikki vastaajat vastasivat myös tähän avoimeen kysymykseen. Kyselyyn vastaajaa pyydettiin kirjoittamaan omin sanoin vastaus seuraavaan kysymykseen: *Kerro lyhyesti mitä asioita et arvosta esimiehen johtamistavoissa?*

Ei-toivotuista asioista johtajan toiminnassa on mahdollista löytää tärkeimmiksi ja eniten kommentoiduiksi asioiksi kolme erilaista asiaa, jotka olivat kontrollointi, palautteen puuttuminen/vääränlainen palaute sekä epäoikeudenmukaisuus. Seuraavissa kappaleissa tullaan esittelemään nämä kaikki kolme ei-toivottua piirrettä sekä sitaatteja kysymykseen vastaajien antamista kommentteista.

Kontrollointiin liittyen Y-sukupolven edustajien vastauksista kävi ilmi, että he eivät arvosta sellaista esimiestä, joka kontrolloi, määräilee ja ”kyttää” heitä liian paljon työssä. Vaikka kontrollointia vastustettiin melko paljon, on vastauksista mahdollista silti huomata, että kyseessä on useimmissa kommentissa ”liika” kontrollointi. Näin ollen he kyllä mahdollisesti kaipaavat tietynlaista, tietyissä rajoissa olevaa kontrollointia ja ohjausta, mutta se ei saa olla liian hallitsevaa ja pomottavaa. Joistain vastaajien kommentteista ja ajatuksista voidaan kuitenkin myös nähdä, että kontrollointi ja valvonta sekä ohjaaminen ymmärretään silti yhdeksi tärkeäksi johtajan tehtäväksi työpaikalla, eli se ei ole ainoastaan negatiivinen asia.

”Kyylläämistä ja mikromanagerointia.”

”Liian autoritääristä ja pomottavaa.”

”Liikaa kontrollointia, valvomista ja sääntöjen asettamista.”

”Liian voimakas kontrolli saa aikaan erilaisia fiiliksiä työpaikalla; sekä puolesta että vastaan. Liiallinen kontrolli tuskin sopii kenenkään alaisen työskentelytapoihin. Esimiehen pitää muistaa myös käyttäytyä inhimillisesti ja ymmärtää, että tekee myös virheitä siinä missä alaisensakin.”

”Mielestäni alaisten toiminnan tarkkailu ja ohjaaminen kuuluu esimiehen tehtäviin, mutta tämä ei saa olla liian hallitsevaa ja sen pitää jättää vapauksia myös työntekijöille. Esimies ei myöskään saa olla liian tiukkapipoinen ja hänen tulee ottaa huomioon, jos alaisilla on satunnaisia henkilökohtaisia asioita, jotka vaikuttavat lievästi työntekoon (kuitenkin työt siis saatava tehtyä, mutta jonkinlainen mahdollisuus joustoon on tärkeä).”

”Liian tiukka valvonta ja liian ohjatut työmenetelmät. Toki seuranta- ja palautejärjestelmiä tulee olla, mutta liian kontrolloiva ote häiritsee työntekoa.”

Tähän avoimeen kysymykseen vastanneet vastaajat kokivat palautteen puuttumisen sellaiseksi asiaksi, mitä johtajan toiminnasta ei saisi puuttua. Saatujen kommenttien perusteella voidaan siis todeta, että Y-sukupolvi näkee ei-toivotuksi johtajaksi sellaisen, joka ei anna ollenkaan palautetta/rakentavaa palautetta, palaute on negatiivista tai kannustavaa palautetta ei anneta kaikille tasapuolisesi. Myös palaute, joka ei tule oikeaan aikaan, vaan esimerkiksi kauan jälkeenpäin, koetaan huonoksi asiaksi. Y-sukupolvi siis kaipaa johtajaa, joka antaa palautetta oikeaan aikaan, tasapuolisesi ja rakentavasti, kuten tämä asia tuli ilmi jo aiemmissakin kyselyn kohdissa, joissa palaute nousi tärkeimmäksi asiaksi johtajan käyttäytymisessä ja toiminnassa.

”Negatiivisen palautteen kautta johtaminen.”

”Vähäinen/ilkeä palaute.”

”En myöskään arvosta, mikäli esimies ei ole tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan ja osoittaa kannustavaa palautetta vain osalle työntekijöistä.”

”Sitä, että työntekijöille ei anneta palautetta, koska se johtaa tunteeseen, ettei työllä ole merkitystä.”

”Rakentavan palautteen puuttuminen.”

”Kun palautetta annetaan harkitsemattomasti tai jo kauan aikaa tapahtuneesta asiasta.”

Kolmanneksi eniten kommentteja ei-toivotusta esimieskäyttäytymisestä tuli esimiehen epäoikeudenmukaisuudesta, johon vastaajat ottivat melko vahvasti kantaa. Epäoikeudenmukaisuus esimiehen toiminnassa nähtiin muun muassa sellaiseksi toiminnaksi, jossa esimies tavoittelee vain hyvää tulosta välittämättä sen enempää työntekijöistään ja pitää heitä pelkästään työntekijöinä eikä henkilöinä. Epäoikeudenmukaisuus koettiin myös siten, että esimies, joka on epäoikeudenmukainen

pitää omaa mielipidettään parhaana, tekee päätökset yskin ja saattaa veljeillä tiettyjen alaisten kanssa.

Epäoikeudenmukaisuuden ja epätasa-arvoisen kohtelun kyselyyn vastaajat näkivät negatiiviseksi asiaksi siksi, että se saattaa muun muassa laskea työntekijöiden työmotivaatiota ja huonontaa selkeästi työpaikan ilmapiiriä. Oikeudenmukaisuus, joka on noussut aiemmissa kysymyksissä tämän kyselyn mukaan tärkeimmäksi asiaksi esimiehen käyttäytymisessä ja johtamisessa, liittyy tavallaan epäoikeudenmukaisuuteen ja epätasa-arvoiseen kohteluun. Kun oikeudenmukaisuus on kaikkein tärkein, tällöin epäoikeudenmukaisuuden ja epätasa-arvoisuuden täytyy olla vähiten toivottujen piirteiden joukossa.

”Epäoikeudenmukaisuus ja huonot viestintätavat laskevat työmotivaatiota ja huonontavat työilmapiiriä.”

”Korostaa omaa esimiesasemaansa, epäoikeudenmukainen.”

”Epäoikeudenmukaista käyttäytymistä, esim. suositaan jotain työntekijöitä.”

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena oli tutkia Y-sukupolven johtamista Vaasan yliopiston vuosien 1980–1995 välisenä aikana syntyneiden opiskelijoiden näkökulmasta. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää, millainen johtaminen ja johtamistyyli sopisi kaikkein parhaiten Y-sukupolven johtamiseen. Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oli saada selville, vastaavatko kirjoissa ja uutisissa uutisoidut tiedot ja teorit todella sitä, mitä Y-sukupolvi haluaa. Toisin sanoen, onko Y-sukupolvi todella niin vaativa ja uudenlaista johtamista kaipaava sukupolvi, joka arvostaa erilaisia asioita johtamisessa kuin vanhemmat sukupolvet.

Tutkielman tutkimuskysymykseksi määriteltiin aivan tutkielman alussa:

Millainen on Y-sukupolven ihannejohtaja?

Tähän kysymykseen pyrittiin tutkielmassa löytämään vastaus sekä teorian että tehdyn kyselytutkimuksen perusteella. Lisäksi tutkielmassa esitetyt, pääkysymystä tarkentavat kaksi alakysymystä pyrkivät auttamaan vastauksen löytämisessä. Nämä kaksi täydentävää alakysymystä olivat: *Millaisella tyylillä Y-sukupolvea tulisi johtaa ja mitä Y-sukupolvi odottaa ja vaatii johtajaltaan?*

6.1. Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tutkielman ensimmäisessä teoriaosassa nostettiin esiin kolme eri johtamisteoriaa, jotka olivat valmentava johtajuus, LMX-teoria ja transformationaalinen johtajuus. Nämä johtamistyyli valittiin tutkielman teoriaan siksi, että ne koettiin Y-sukupolven johtamiseen liittyvässä tutkielmassa kaikkein sopivimmiksi johtamistyyleiksi. Tutkielman toisessa teoriaosuudessa esiteltiin Y-sukupolven teoriaa, jossa kerrottiin yleisesti Y-sukupolvesta, nostettiin esiin muun muassa piirteitä siitä, millainen Y-sukupolvi on työelämässä ja työelämän ulkopuolella sekä millainen se on johdettavana.

Tässä tutkielmassa tehdyn tutkimuksen tulokset osoittavat, että Y-sukupolven edustajat odottavat työelämältä eniten sitä, että heillä on mahdollisuus vapaa-ajan ja työelämän tasapainon löytämiseen ja saamiseen. Toiseksi tärkeintä heille olisi, että heillä olisi mahdollisuus edetä uralla, ja kolmanneksi tärkeintä heille olisi se, että he voisivat itse vaikuttaa omaan työhönsä. Myös koulutusmahdollisuudet sekä haastava työ koettiin tärkeimpien asioiden joukkoon. Vähiten tärkeiksi asioiksi Y-sukupolvi koki sen, että työelämä olisi stressitöntä, heillä olisi mahdollisuus tehdä etätyötä ja että työ tarjoaisi kansainvälistymismahdollisuuksia. Y-sukupolvelle stressi ei siis ole työpaikalla tutkimuksen mukaan huono asia, heidän ei ole välttämättä pakko saada työskennellä etänä ja kansainvälistymismahdollisuudetkin tulevat työelämän asiat tärkeysjärjestykseen laitettuna vasta myöhemmin.

Kun tarkastellaan puolestaan tutkielman teoriaosuuksissa esiteltyjä asioita liittyen siihen, millaisia asioita Y-sukupolvi arvostaa työelämässä, on teoriasta mahdollista löytää paljon samoja piirteitä kuin mitä tässä tutkimuksessa nousi esiin. Esimerkiksi työelämään liittyen vapaa-ajan merkitys ja täten työelämän, vapaa-ajan ja perhe-elämän tasapainon tärkeys nousi esiin teoriassa (Spiro 2006: 17). Myös halu tulla kuulluksi ja mahdollisuudet vaikuttaa mahdollisuuksien mukaan työhön/valinnanvapaus, nousivat sekä tutkielmassa esitellyssä teoriassa että tutkimustuloksissa esiin (Paloheimo-Koskipää 2010).

Y-sukupolvelle tärkeiden johtajaominaisuuksien (millainen olisi Y-sukupolven ihannesimies?) tarkastelussa tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että ehdottomasti tärkeimmäksi piirteeksi nousi se, että esimies on oikeudenmukainen. Toiseksi tärkeintä oli se, että esimies on vastuullinen ja kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin se, että esimieheltä saa palautetta. Koska yksin päätöksiä tekevä esimies, etäällä pysyttelevä esimies ja tiukat toimintatavat määräävä esimies olivat kaikki kolme vähiten arvostettua johtajaominaisuutta, voidaan tulkita, että Y-sukupolvi haluaa johtajan, joka tekee päätöksiä yhdessä alaistensa kanssa. Lisäksi Y-sukupolvi pitää valmentavasta ja mentoroivasta ihmisten johtajasta, joka motivoi heitä, on läsnä, huomioi heidät yksilöinä, innostaa heitä eikä kontrolloi liikaa ja käytä auktoriteettiaan liian vahvasti hyödykseen.

Se, mitä teoriassa puolestaan kerrottiin Y-sukupolven johtajaominaisuuksista, on mahdollista löytää yhteneväisyyksiä suhteessa tutkielman tuloksiin. Kuten jo tutkimustuloksissa, myös teoriassa korostui palautteen tärkeys (Leivo, Mutanen & Niemi-Sundell 2009: 15; Piha & Poussa 2012: 64). Myös tasa-arvoinen kohtelu sekä innostavuus olivat teoriassakin esiteltyjä johtajaominaisuuksia, joita Y-sukupolvi arvostaa (Ahonen ym. 2010: 24). Myös teoriaosiossa esitellyssä ruotsalaistutkimuksessa, jossa oli tutkittu esimiehen tärkeimpiä johtajaominaisuuksia, nousi esiin paljon samanlaisia asioita kuin mitä tämän tutkielman kyselyssä nousi esiin. Oikeudenmukaisuus ja palautteen saaminen olivat myös ruotsalaistutkimuksessa tärkeimpien johtajaominaisuuksien joukossa olevista asioista. Myös innostavuus ja vuorovaikutus/keskustelu sekä avoimuus koettiin tärkeiksi asioiksi johtajan toiminnassa. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 24–25.) Asioiden tärkeysjärjestyksessä on mahdollista havaita pieniä eroja, mutta tutkimusten tuloksissa on kuitenkin mahdollista löytää paljon yhteneväisyyksiä. Näin ollen voidaan todeta, että teoria ja tutkimuksen tulokset täydentävät toisiaan.

Yllättävintä tutkimuksessa esiin tulleista tärkeistä johtajaominaisuuksista oli kuitenkin se, että joustava esimies ei ollut kaikkein tärkeimpien johtaja ominaisuuksien joukossa, vaikka esimiehen joustaminen esimerkiksi työajoissa korostui teoriassa melko paljon (Piha & Poussa 2012: 40; Tulgan & Martin 2001: 56–57). Esimies, joka joustaa työajoissa, oli tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan vasta 12. Tästä on mahdollista päätellä, että Y-sukupolvelle joustaminen on tärkeää, mutta ei kuitenkaan kaikkein tärkeintä. Heille on joustavuutta tärkeämpää saada itselleen sellainen esimies, jonka toiminnassa korostuvat ennen joustavuutta juuri esiin tulleista asioista esimerkiksi oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, palautteen antaminen ja innostavuus.

Koska tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää mahdollisimman tarkasti se, millainen on Y-sukupolven ihannejohtaja, ja tarkentavien alakysymysten valossa vielä se, mitä Y-sukupolvi vaatii johtajaltaan ja millaisella tyylillä heitä tulisi johtaa, voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella ja teorian tukemana sanoa, että Y-sukupolven ihannejohtaja mahdollistaisi työntekijöille vapaa-ajan ja työelämän tasapainaisuuden löytymisen,

auttaisi mahdollisuuksien mukaan uralla etenemisessä ja antaisi alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä.

Y-sukupolven ihanne johtaja on johtajaominaisuuksiltaan oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan ja toimii vastuullisesti työpaikalla. Lisäksi ihanne-esimies antaa riittävän usein ja tasapuolisesti rakentavaa palautetta alaistensa mahdollisimman hyvä ja tehokkaan kehittymisen mahdollistamiseksi ja innostaa sekä motivoi alaisiaan työhön kohentaen samalla tällä tavalla myös työpaikan ilmapiiriä ja työskentelyn tehokkuutta ja aikaansaattavia tuloksia. Näiden lisäksi ihanne esimies ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon, on työpaikalla läsnä eikä käytä liikaa auktoriteettia ja kontrolloimista eikä korosta omaa esimiesasemaansa liian paljon.

Näin ollen johtopäätöksenä voidaan vielä sanoa, että Y-sukupolven ihanne-esimies johtaa alaisiaan teoriassa esitettyä valmentavaa johtajuutta mukaillen. Se, miksi valmentava johtajuus on juuri Y-sukupolvelle paras johtamistyyli, johtuu juuri niistä asioista ja ominaisuuksista, joita Y-sukupolvi toivoo ihanne-esimieheltään. Valmentava johtaja käyttää siis sekä perinteisiä ihmisten johtamisen (leadership) että asioiden johtamisen (management) elementtejä hyväkseen, mutta lisänä siinä on mukana myös coach-näkökulma. Sekoittamalla näitä kaikkia kolmea johtamista saadaan aikaan valmentava johtaja, joka on tasa-arvoinen, kuuntelee alaisiaan, motivoi heitä, antaa heille palautetta, innostaa sekä kannustaa ja on läsnä. Lisäksi valmentava johtaja haastaa alaisiaan ja on kiinnostunut heistä yksilöinä, kysyen esimerkiksi kahden kesken miten töissä sujuu ja onko työ haaveidesi mukaista.

Valmentavasta johtajuudesta seuraa yritykselle paljon hyvää, joka vaikuttaa varmasti positiivisella tavalla yrityksen menestymiseen. Valmentava johtajuus auttaa työntekijöitä kehittymään paremmiksi ammattilaisiksi ja ottamaan käyttöön käyttämättömän potentiaalinsa (Räsänen 2007: 31; Ristikangas 2010: 13). Lisäksi valmentavan johtajuuden seurauksena ihanne tapauksena työntekijästä kasvaa itsenäisempi ja entistä vastuullisempi työntekijä, minkä seurauksena tavoitteiden saavuttamisessa onnistuminen ja suorituskyky sekä hyvinvointi lisääntyvät. Nämä ovat puolestaan tärkeitä tekijöitä koko yrityksen menestymisessä. (Räsänen 2007: 30; Soback

2009; Salmimies & Ruutu 2013: 269.) Kaiken kaikkiaan valmentavan johtajuuden vaikutukset ovat positiivisia työpaikoille niin tehokkuuden, suorituskyvyn, työtyytyväisyyden kuin myös työtyytyväisyyden näkökulmasta katsottuna. Valmentavaan johtajuutta hyödyntävään johtajaan ollaan entistä tyytyväisempiä ja täten myös työpaikkaan sitoudutaan paremmin ja työstä saadaan enemmän irti. (Ellinger ym. 2005: 622; Kalkavan & Katrinli 2014: 1138.)

Näin ollen valmentava johtajuus on hyvin tärkeää ja siitä on suuresti hyötyä kaikille yrityksille ja niiden menestykselle (Ellinger ym. 2005: 622). Valmentava johtajuus on äärimmäisen tärkeä ja ajankohtainen myös siksi, että Y-sukupolvi on jo nyt, mutta myös tulevaisuudessa yhä lisääntyvissä määrin suuresti vaikuttavana sukupolvena työelämässä. Vaikka Y-sukupolven vaateet ja odotukset esimiestyöltä saattavat olla vaativia ja hyvin paljon totutusta poikkeavia, Y-sukupolven mielipiteiden kuunteleminen tässä asiassa on kuitenkin melko tärkeää, sillä Y-sukupolvi tulee mahdollisesti vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla nykypäivän työelämän vaatimuksiin. Y-sukupolvi pystyy vastaamaan nykypäivän modernimman työelämän vaatimuksiin esimerkiksi teknologisen älykkyytensä ja koulutuksen ansiosta (Ahonen ym. 2010: 23; Herbison & Boseman 2009: 33). Nämä ovat asioita, jotka ovat Y-sukupolvelle itselleen hyvin tärkeitä kilpailuetuja suhteessa vanhempiin sukupolviin, mutta niistä varmasti myös koko yritys hyötyy tavalla tai toisella, mikäli Y-sukupolvi saa vain mahdollisuuden tuoda tietotaitonsa yrityksen saataville (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi 2012: 89).

Näiden asioiden vuoksi tarvitaan sellaisia esimiehiä, joilla on kykyä kuunnella ja antaa tilaa Y-sukupolven tuomille erilaisille näkemyksille, olla vuorovaikutuksessa sekä valmentaa ja ottaa haasteita ja vaatimuksia vastaan. Tärkeää se on myös siksi, että juuri Y-sukupolven osoittamat vaatimukset esimiestyötä kohtaan korostavat juuri niitä asioita, joiden takia työelämässä sairastutaan tällä hetkellä. Vaatimukset tarkoittavat myös sitä, että jos yritys ei reagoi ongelmiin, esimerkiksi juuri esimiestyön heikkouksiin, saattaa yritys menettää osaavan nuoren työntekijän. (Paavola 2011: 22.)

6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Kun tutkimus on toteutettu, tulee varmistua siitä, että tehty tutkimus tuloksineen on luotettava. Tutkimuksessa on siis pyrkimyksenä välttää mahdollisten virheiden syntyminen. (Hirjsärvi ym. 2009: 231.) Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, mikäli se mittaa sitä, mitä tutkimuksessa oli alun perinkin tarkoitus mitata. Lisäksi tulosten pitää antaa keskimäärin oikeita tuloksia, tulosten pitää olla tarkkoja, tulokset eivät saa olla ei-sattumanvaraisia eikä tuloksissa saa olla systemaattisia virheitä. Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman luotettavat tulokset, tulee muun muassa otoksen olla riittävän suuri ja tulosten käsittelyn teko huolellista ja virheetöntä. (Heikkilä 2014: 11–12.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi siis sähköinen kyselylomake, joka on aineistonkeruumenetelmänä melko hyvä ja jolla on esimerkiksi mahdollista saada suuri vastaajajoukko. Toki kyselystä aineistonkeruumenetelmänä löytyy myös heikkouksia, kuten se, että kerätty aineisto saattaa jäädä melko pinnalliseksi tai se, että ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat tutkimuksen ottaneet ja miten rehellisiä ja huolellisia vastaukset ovat. Joskus tutkimukseen osallistujat saattavat kokea myös annetut vastausvaihtoehdot vaikeiksi ymmärtää, mikä johtaa väärinymmärryksiin. Lisäksi tutkimukseen vastaamattomuus eli kato voi joissain tapauksissa olla melko suuri. (Hirsjärvi 2009: 195.) Nämä yllä esitetyt asiat saattavat siis vaikuttaa kyselylomakkeella saadun aineiston luotettavuuteen.

Tässä tutkimuksessa riittävän suuren vastaajajoukon saamiseksi kyselylomakkeen tekovaiheessa huomioitiin mahdollinen kato, jota pyrittiin ennalta minimoimaan erilaisin keinoin. Ensimmäinen kyselylomake tehtiin tarpeeksi lyhyeksi ja selkeäksi ja vastausajaksi arvioitiin ennalta vain 5-10 minuuttia. Lisäksi vastaajia motivoiva tekijä oli varmasti kyselyyn vastanneiden kesken arvottavat lahjakortit. Vastaajien määrään vaikutti varmasti myös moni muu asia, joka tulee ilmi kyselyn lopussa olleesta vapaaehtoisesta kommenttikentästä saaduista positiivisista kommentteista. Kaiken kaikkiaan 28 % vastaajista antoi vapaaehtoista palautetta kommenttikenttään. Monessa kommentissa tuli ilmi se, miten tutkimus oli selkeä ja kompakti, kysymykset relevantteja, aihe mielenkiintoinen ja ajankohtainen.

Tutkimuksessa vastaukset saatiin siis kaiken kaikkiaan 137 vastaajalta, joten vastausten määrää pidettiin riittävän suurena. Tätä tutkimusta voidaan siis pitää luotettavana kohtuu suuren vastaajamäärän ja helposti ymmärrettävien ja nopeasti vastattavien kysymysten ansiosta. Lisäksi avoimet kysymykset mahdollistivat sen, että vastaajat saivat äänensä kuuluviin, mikäli kokivat valmiiksi annettujen vaihtoehtojen kohdalla niin, että haluaisivat vielä sanoa tarkemmin asiasta jotain. Näin ollen tuloksia on mahdollista yleistää suomalaisiin, 1980–1995 vuosien aikana syntyneisiin nuoriin opiskelijoihin, joilla on jo jonkin verran työkokemusta. Tutkimusmenetelmällä saadut tulokset mittasivat siis juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata.

Tämän tutkielman aihepiiriin liittyen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla syventyminen esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin tulleisiin kolmeen tekijään, joita Y-sukupolvi pitää esimiestoiminnassa tärkeimpinä. Nämä tekijät olivat siis oikeudenmukainen, vastuullinen ja palautetta antava esimies. Jatkotutkimuksissa voitaisiin vielä tarkemmin syventyä juuri näihin tekijöihin ja esimerkiksi niiden juurisyihin. Näihin voisi pureutua tekemällä esimerkiksi laadullisella tutkimusmenetelmällä haastattelun pienemmälle vastaajamäärälle. Näin pystyttäisiin vielä tarkemmin löytämään vastaus siihen, miksi Y-sukupolvi kokee juuri nämä erittäin tärkeiksi asioiksi.

Muut mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä puolestaan siihen, että aihetta tutkittaisiin esimiehen näkökulmasta. Esimiehiä tutkimalla voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, käyttävätkö esimiehet erilaisia johtamistyyliä eri sukupolvia johdettaessa tai onko valmentava johtajuus heille tuttua tai mahdollisesti heillä jo käytössä. Lisäksi jatkotutkimusta voisi kehittää siihen suuntaan, että samat kysymykset esitettäisiin Y-sukupolven edustajille, jotka ovat täysin työelämässä, eli eivät pelkästään opiskelijoita. Toisaalta taas aihetta voitaisiin tutkia siten, että tutkimuksessa tutkittaisiin sellaisia Y-sukupolven edustajia, jotka ovat itse esimiesasemassa.

LÄHDELUETTELO

- Abbas, Ghulam, Javed Iqbal, Ajmal Waheed & M. Naveed Riaz (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions. *Journal of Behavioural Sciences* 22: 3, 18–32.
- Agrawal, Vinay Kumar & Rajeev Vashistha (2013). POSDCORB: A Managerial Overview. *Indian Journal of Research* 3: 4, 248–250.
- Ahonen, Guy, Tomi Hussi & Helka Pirinen (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä: syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4, 23–32.
- Aira, Marja & Kaija Seppä (2010). Laadullinen ja määrällinen tutkimus lääketieteessä. *Suomen Lääkärilehti* nro 9. Saatavissa 12.04.2015: <http://www.laakarilehti.fi/files/sv/SLL92010-805.pdf>.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhatia (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25: 8, 951–968.
- Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18: 3, 19–31.
- Bass, Bernard M. & Paul Steidlmeier (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly* 10: 2, 181–217.
- Bergqvist, Jaakko (2008). Syväjohtaminen on ajattelutapa – ei sarja temppuja. Saatavissa 31.03.2015: http://www.winner.fi/filebank/2850-winner_maksikoe_6_aineisto_3.pdf.

- Burke W. Warner (2011). *Organization change: theory and practice*. 3. painos. United States of America: Sage Publications.
- Calum, Alexander & Arthur Lew Hardy (2014) Transformational Leadership: a Quasi-Experimental Study. *Leadership & Organization Development Journal* 35: 1, 38–53.
- Carolyn, A.Martin (2005). *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*. USA: Emerald Group Publishing Limited 37: 1, 39.
- Cheung, Millissa F.Y. & Chi-Sum Wong (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal* 32: 7: 656–672.
- Clinton, O. Longenecker & J. Neubert Mitchell (2005). The Practices of Effective Managerial Coaches. *Business Horizons* 48: 6, 493–500.
- Devane, Sinead & Julian Wilson (2009). Business Benefits of Non-Managed Knowledge. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 7:1, 31–40.
- Dixon, Gene, Ashley Mercado & Brady Knowles (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering Management Journal* 25: 4, 62–72.
- Ellinger Alexander E., Andrea D. Ellinger & Scott B. Keller (2005). Supervisory Coaching in a Logistics Context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35: 9, 620–636.
- Ellinger, Andrea D., Robert G. Hamlin & Rona S. Beattie (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching. *Journal of European Industrial Training* 32: 4, 240–257.

- Gill, Roger, Niall Levine & Douglas C. Pitt (1998). Leadership and Organizations for the New Millenium. *The Journal of Leadership Studies* 5: 4, 46–58.
- Gromov, Anna & Tiina Brandt (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa: Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Finnish Journal of Business Economics* 1/11, 65–83.
- Gustafsson, Christina (2013). Tilastotieteen johdantokurssi: Luentorunko. Saatavissa 11.04.2015: http://lipas.uwasa.fi/~chg/TJK_s2013.pdf
- Han, De & Xikun Su (2011). Managing Generation Y: Recruiting and Motivating. In: *International Conference on Management and Service Science (MASS)*. IEEE.
- Hautala, Tiina M. (2005). The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. *Journal of Management Development* 25: 8, 777–794.
- Heikkilä, Tarja (2014). Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavissa 29.03.2015: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.
- Herbison, Gerry & Glenn Boseman (2009). Here They Come – Generation Y: Are You Ready? *Journal of Financial Service Professionals* 63: 3, 33
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holley, Jean (2008). Generation Y: Understanding the Trend and Planning for the Impact. *Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*. Saatavissa 30.03.2015: <http://conferences.computer.org/com>

psac/2008/pdf/KEY-COMPSAC-jean-holley-GenYTrends.pdf.

Huang, Yin-Tsuo (2007). Leadership Style, Leader-Member Exchange, and Performance for a Family-Run Taiwanese Multinational Enterprise. Lynn University: IEEE.

Humanvision (2014). Valmentava esimiestyö. Saatavissa 31.03.2015: <http://www.humanvision.fi/julkaisut-artikkelit/valmentava-esimiestyo/>.

Humphrey, Amber (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. The Psychologist-Manager Journal 15: 4, 247–268.

Ilmarinen (2013). Henkilöriskit hallintaan: työkirja. Saatavissa 31.03.2015 http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/henkiloriski_hallinta.pdf.

Juuti, Pauli (1989). Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli (2007). Ihmisten johtaminen poliittisessa johtamisessa. Saatavissa 07.05.2007: http://openfinland.net/index.php?x=ihmetelmats&article_id=6&author=.

Kaifi, Belal A, Wageeh A. Nafei, Nile M. Khanfar & Maryam M. Kaifi (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. International Journal of Business and Management 7: 24, 89.

Kalkavan, Selma & Alev Katrinli (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And JobPerformance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. Social and Behavioral Sciences 150: 10, 1137–1147

Kansanen, Olli (2004). *Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin*. Helsinki: WSOY.

Kelloway, E. Kevin, Julian Barling, Elizabeth Kelley, Julie Comtois, Bernadette Gatien (2003). Remote Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 24: 3, 163–171.

Kinnunen, Tommi, Janne Herrala, Christian Perheentupa, Janne Aalto, Pekka Intke, Olli Ohrankämmen, Pekka Halonen, Pauli Pukaralammi, Rami Collin, Hannu Hyppönen, Jukka Pesonen, Jyrki Horila, Yrjö Lehtonen, Jukka Leskinen, Mikko Westersund & Juha Jokitalo (2012). *Johtajan käsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.

Kinnunen, Ulla, Kaira Perko & Mervi Virtanen (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 59–70.

Krazmier, Michelle & Florence Berger (1997). The Coaching Paradox. *International Journal of Hospitality Management* 16: 1, 3–10.

Krishnan, Venkat R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electroni Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10:1, 14–21.

Kulla, Jussi (2011). *Käskyttämällä ei pitkälle pääse: Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*. Aalto-yliopiston julkaisusarja väitöskirjat nro 1. Helsinki: Aalto yliopisto.

Leivo, Tomi, Marjut Mutanen & Riitta Nieminen-Sundell (2009). *Diginatiivit, työ, kansalaisuus*. Saatavissa 31.03.2015: <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>.

- Lunenburg, Fred C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration* 13: 1, 1–5.
- Luscombe, Jenna, Ioni Lewis & Herbert C. Biggs (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Emerald Group Publishing Limited* 55: 3, 274–275.
- Löyttyniemi, Raija (2012). Varokaa Y-sukupolvea! Saatavissa 11.12.2013: <http://opettajatv.yle.fi/blogi/reissuvihko/varokaa-y-sukupolvea>.
- Manka, Marja-Liisa, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi (2013). Perusasioista pieniin ihmeisiin: kuntajohtamisen kuva. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Markkula, Marja (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. *Acta Wasaensia* 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6.
- Marshall, Jeffrey (2004). Managing Different Generations At Work. *Financial Executive* 20: 5, 18.
- McCarthy, Grace & Julia Milner (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development* 32: 7, 768–779.
- McCrindle, Mark & Emily Wolfinger (2009). The ABC of XYZ: understanding the global generations. Australia: UNSW Press.
- Meier, Justin, Stephen Austin & Mitchell Crocker (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6: 1, 69.

- Myynti & Markkinointi (2009). Hyvässä johtamisessa ihmiset ja asiat ovat tasapainossa. Saatavissa 28.11.2013: <http://www.selinselin.fi/filebank/SMKJJJohtaminen13.pdf>.
- Mäkelä, Liisa (2010). Hyväkään esimies-alaissuhde ei aina suojaa raskauteen liittyvältä syrjinnältä. Saatavissa 31.03.2015: <http://eben--net-fi-bin.directo.fi/@Bin/b2be7b6603196ab23d1aab2d3345d470/1428320982/application/pdf/170938/yrietysetiikka-2010-02.pdf>.
- Mäkelä, Liisa, Riitta Viitala, Jussi Tanskanen, Risto Sääntti & Timo-Pekka Uotila (2013). Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191.
- Nikkanen, Joonas (2011). Akateeminen johtajuus muutoksessa: Tutkimus Helsingin yliopiston ylimmän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 74. Raportit ja selvitykset.
- Northouse, Peter Guy (1997). Leadership: Theory and Practise. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, Peter Gyu (2007). Leadership: Theory and Practise (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nuutinen, Sanna, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka & Laura Bordi (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Koulutus- ja tutkimuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- O'Donnel, Mark, Gary Yukl & Thomas Taber (2012). Leader Behavior and LMX: a Constructive Replication. Journal of Managerial Psychology 27: 2, 143–154.

- Paavola, Terhi (2011). Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista. Fennia. Saatavissa 31.03.2015: http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyohyvinvointia/~media/Files/Efekti/Y_sukupolvi_Fennia2011_1.ashx.
- Paloheimo-Koskipää, Liina (2010). Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Saatavissa 31.03.2015: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttaytyy_tyoelamassa.aspx.
- Piha, Kirsi & Liisa Poussa (2012). Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Pwc (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. Saatavissa 31.03.2015: http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf.
- Raines, Claire (2002). Generations at Work: Managing Millennials. Saatavissa 31.03.2015: <http://www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf>.
- Rehnbäck, Katriina & Soili Keskinen (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Saatavissa 31.03.2015: <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2010). Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.
- Räsänen, Mikko (2007). Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Salmimies, Raija & Sirkku Ruutu (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, Ari (2011). Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sewon, Kim, Toby M. Egan, Kim Woosung & Kim Jaekyum (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology* 28: 3, 315–330.
- Shelley, D. Dionne, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater & William D. Spangler (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management* 17: 2, 177–193.
- Soback, Dan (2009). Valmentava johtaminen – kohti strategisesti ketteriä ja henkisesti hyvinvoivia organisaatioita. Saatavissa 31.03.2015: http://www.haus.fi/ajankohtaista/kuukauden-asiantuntija/valmentava_johtaminen-_kohti_strategisesti_ketteria_ja_henkisesti_hyvinvoivia_organisaatioita-002/.
- Spiro, Cara (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&L* 35: 6, 16–19.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tenhunen, Anu, Soili Keskinen & Reijo Siltala (2009). Opetuksen innovaatiota ja innovatiivisuus opetuksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja nro 41. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pusa (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Tulgan, Bruce & Carolyn A. Martin (2001). Managing generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties. Kanada: HRD Press.

- Tulgan, Bruce (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. United States of America: John Wiley & Sons.
- Työturvallisuuskeskus (2013). Työyhteisötaidoilla tulosta: Johtaminen. Saatavissa 31.03.2015: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Suutarinen (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viitala, Riitta & Elina Jylhä (2010). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Volmer, Judith, Daniel Spurr & Cornelia Niessan 2012. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly* 23: 456–465.
- Wiethoff, Carolyn (2004). Management Basics: Managing Generation X. *Indiana Libraries* 23:2, 54.
- Wilson, Carol (2004). Coaching and Coach Training in the Workplace. *Industrial and Commercial Training* 36: 3, 96–98.
- Yeaton, Kathryn (2008). Recruiting and Managing the ‘Why?’ Generation: Gen Y. *The CPA Journal* 78: 4, 69–70.
- Young, Sarah J, Jill R. Stuarts, Craig M. Ross & T. Kyoung T. Kim (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure* 18: 2, 152–170.
- Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7. painos. New Jersey: Pearson.

LIITE 1. Saatekirje sähköiselle kyselylle.

Hyvä opiskelija

Tämä tutkimus on osa Pro Gradu tutkielmaani ja se tullaan suorittamaan Vaasan yliopiston opiskelijoille. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yliopistomme opiskelijat, jotka ovat syntyneet vuosien **1980-1995** välisenä aikana (Y-sukupolven edustajia).

Tämän kyselyn tarkoituksena on tutkia Y-sukupolvelle parhaiten sopivaa johtamistapaa Vaasan yliopiston opiskelijoiden näkökulmasta. Y-sukupolven ollessa tällä hetkellä yksi työelämän nuorimpia sukupolvia, tutkimuksen aihe on hyvin tärkeä, ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Pyytäisin Sinua ystävällisesti vastaamaan jokaiseen kyselylomakkeen kohtaan huolellisesti. Kyselyn täyttäminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja kaikkiin kysymyksiin vastataan nimettömästi. Kaikki kyselystä saatavat tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja nimettömästi, eikä yksittäisten henkilöiden vastauksia voida tunnistaa.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 2 kpl 40 euron lahjakortteja valittuihin liikkeisiin. Mikäli haluat osallistua arvontoihin, täytähän lomakkeen lopussa olevat yhteystiedot ja valitset mieluisimman lahjakortin mahdollista voittoa varten. Arvonnat tullaan suorittamaan maaliskuu-huhtikuussa, ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Vastausaikaa on 06.03.2015 asti.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: <https://eforms.uwasa.fi/lomakkeet/3685/lomake.html>

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,
Anna-Riikka Kasi

Mikäli sinulla ilmenee jotain kysyttävää, olethan yhteydessä minuun:
anna-riikka.kasi@student.uwasa.fi

LIITE 2. Sähköinen kyselylomake.



University of Vaasa

Kysely Y-sukupolven johtamisesta

Lomake on ajastettu: julkisuus päättyy 6.3.2015 23.55

Taustatiedot

* Syntymävuosi

--Valitse tästä-- ▼

* Sukupuoli

--Valitse tästä-- ▼

* Opiskeluala ja vuosikurssi

* Työkokemus

--Valitse tästä-- ▼

Tämänhetkinen työsuhte (valitse 2 mikäli olet työsuhteessa)

- ☐ Määräaikainen
- ☐ Vakituinen
- ☐ Osa-aikainen
- ☐ Kokoaikainen
- ☐ En ole töissä

Odotuksia ja tärkeitä asioita työelämässä

Miten tärkeäksi koet nämä asiat työelämässä?

	1. Ei lainkaan tärkeä	2. Ei tärkeä	3. Jonkin verran tärkeä	4. Tärkeä	5. Erittäin tärkeä
* Hyvä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn tarjoamat kansainvälistymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Uralla etenemisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus etätööhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiimityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsenäinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Stressittömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tärkeitä johtajaominaisuuksia

Vastaa seuraaviin esimiehen toimintaan ja piirteisiin liittyviin väittämiin asteikolla 1-5.

	1. Täysin eri mieltä	2. Jotseenkin eri mieltä	3. Neutraali kanta	4. Jotseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
*Hyvä esimies on avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies on vastuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies on oikeudenmukainen toiminnassaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies on innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies korostaa omaa esimiesasemaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies joustaa työajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies kontrolloi alaisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies pitää tärkeimpänä tavoitteena tulosten saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvällä esimiehellä on erinomaiset vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies huomioi alaisensa yksilöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies tekee päätökset yksin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies motivoi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies määrää tiukat toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies on läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies pysyttelee etäällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies on kiinnostunut alaisistaan yksilöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies pitää omia ideoitaan ja ajatuksiaan hyvin tärkeinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies valvoo toimintaa tarkasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies keskittyy enemmän asioihin kuin ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Hyvä esimies asettaa tavoitteita ja haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Mikä yllä esitetystä
piirteistä/toimintatavoista on
mielestäsi kaikkien tärkein?
Miksi?

* Kuvaile ihanne-esimiestäsi
muutamalla sanalla

Kerro lyhyesti mitä asioita et
arvosta esimiehen
johtamistavoissa?

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 2x40 € lahjakortit valittuun liikkeeseen. Mikäli haluat osallistua lahjakorttien arvontaan, täytähän yhteystietosi alla oleviin kenttiin

Nimi	<input type="text"/>
Sähköpostiosoite	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>
Mahdollisesta voitosta haluat ilmoituksen (valitse toinen)	
<input type="checkbox"/> Sähköpostitse	
<input type="checkbox"/> Puhelimitse	
Mikäli voitat arvonnassa, valitse haluamasi lahjakortti pudotusvalikosta	<input type="text" value="S-ryhmä (40 e)"/>

Arvonnat (2 kpl) suoritetaan maalis-huhtikuussa ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Muita kommentteja tai palautetta	<input type="text"/>
-------------------------------------	----------------------